

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

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

- Audition, ouverte à la presse, d'anciens dirigeants de France Télévisions : Mme Michèle Cotta, ancienne directrice générale de France 2, M. Patrice Duhamel, ancien directeur général de France Télévisions chargé des antennes et de la diversification des programmes, MM. Marc Tessier et Patrick de Carolis, anciens présidents de France Télévisions..... 2
- Présences en réunion 34

Jeudi

2 avril 2026

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 59

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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



La séance est ouverte à neuf heures trente-cinq.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mes chers collègues, je vous souhaite la bienvenue pour cette première audition de la journée, qui va nous permettre d'entendre plusieurs grandes figures de l'audiovisuel public : deux anciens présidents et deux anciens directeurs généraux de France Télévisions.

Madame, messieurs, je remercie le rapporteur et les membres du bureau de cette commission d'avoir accepté que nous vous auditionnions. J'ai estimé qu'il serait intéressant de vous entendre car vous avez présidé aux destinées de France Télévisions. J'espère que vous pourrez nous permettre de prendre un peu de hauteur et que vous formulerez quelques propositions utiles.

Je vais d'abord vous présenter rapidement.

Madame Michèle Cotta, vous êtes une journaliste politique reconnue et un visage bien connu des Français depuis de nombreuses années. Vous pouvez notamment vous targuer d'avoir co-arbitré deux débats entre des candidats à l'élection présidentielle, le premier entre François Mitterrand et Valéry Giscard d'Estaing en 1981, le second en 1988.

Soyez la bienvenue à l'Assemblée nationale. J'espère que vous avez eu moins de difficultés à y entrer que la première fois que vous êtes venue au Palais-Bourbon puisque, sauf erreur, un huissier vous avait interdit d'entrer, ainsi qu'à la jeune journaliste qui vous accompagnait, Catherine Nay, en raison de vos tenues. Il avait fallu que vous fassiez appel au président Jacques Chaban-Delmas, qui était venu en personne vous faire entrer. Les temps ont sans doute changé ! Vous êtes passée par *L'Express*, *Le Point*, Radio France et France Télévisions, tant comme journaliste que comme dirigeante. Vous avez aussi été chargée de réguler les médias à la présidence de la Haute Autorité de la communication audiovisuelle, entre 1982 et 1986. Vous avez une expérience qui, à n'en pas douter, nous éclairera ce matin.

Monsieur Patrick de Carolis, vous êtes actuellement le maire *Horizons* de la ville d'Arles, récemment réélu, mais c'est en tant qu'ancien président de France Télévisions que nous vous recevons, ainsi qu'ancien présentateur. Vous êtes diplômé de l'École supérieure de journalisme de Paris. Vous avez commencé votre carrière à France 3 avant d'entrer à TF1, êtes passé par La Cinq et avez été directeur de l'information de M6. Vous avez présenté « Zone interdite ». En 1997, vous revenez sur le service public en devenant directeur des documentaires et des magazines. Vous travaillez bien entendu à France 3, au sein de laquelle vous créez un autre magazine bien connu, « Des racines et des ailes ». Vous devenez président de France Télévisions en 2005 et occupez ce poste jusqu'en 2010.

Monsieur Marc Tessier, après des débuts professionnels comme inspecteur des finances, vous arrivez chez Havas en 1982. Après avoir participé au lancement de Canal +, vous dirigez le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée) avant de devenir président de France Télévisions en mai 1999. Patrick de Carolis vous succède en 2005. Vous ne quittez pas les sujets audiovisuels pour autant puisqu'en 2006 vous entrez chez Netgem, qui était un fournisseur de services dans le domaine de la TNT (télévision numérique terrestre), avant de passer notamment chez IDF1. Le secteur de l'audiovisuel vous a également donné l'opportunité de rédiger plusieurs rapports commandés par les pouvoirs publics, notamment sur la TNT.

Monsieur Patrice Duhamel, bienvenue dans cette commission d'enquête. Vous êtes journaliste de profession. Entré à l'ORTF, vous passez à TF1 en 1974, où vous dirigez le service politique. Après avoir officié à la radio RMC, vous devenez directeur général de Radio France en 1994, avant de repasser à la télévision comme directeur général de France 3. Durant le mandat de Patrick de Carolis, vous devenez directeur général de France Télévisions, chargé des antennes et de la diversification des programmes. Vous coréalisez désormais notamment des documentaires politiques avec Michèle Cotta. Vous êtes également un auteur prolifique. Intitulé *La photo*, votre dernier livre porte sur la célèbre photographie de la poignée de main entre François Mitterrand et le maréchal Pétain, le 15 octobre 1942.

Je vous remercie vivement d'être présents ce matin. Nous allons essayer de prendre de la hauteur et du recul à propos de France Télévisions, où vous avez tous occupé des fonctions éminentes.

Avant de vous poser quelques questions liminaires et de céder la parole au rapporteur, je vous demande de déclarer tout autre intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations.

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

(Mme Michèle Cotta et MM. Marc Tessier, Patrick de Carolis et Patrice Duhamel prêtent successivement serment.)

M. Patrice Duhamel, ancien directeur général de France Télévisions, chargé des antennes et de la diversification des programmes. Je précise que je suis membre du comité d'éthique du groupe M6 RTL.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie et je laisse maintenant la parole à chacun pour un propos liminaire de cinq minutes.

Mme Michèle Cotta, ancienne directrice générale de France Télévisions. Il est difficile de commencer – et encore plus de finir : depuis des semaines, vous avez entendu beaucoup de choses et je crains de répéter un certain nombre d'entre elles...

Je crois au service public. Je crois qu'il faut un service public en France, ce qui signifie un service pour tous les publics et pour tous les genres de télévision.

De ce point de vue, j'ai toujours trouvé qu'il était nécessaire que le service public comprenne plusieurs chaînes. Je sais qu'à un certain moment on m'a accusée de vouloir rechercher la clientèle de TF1, mais je pense quand même qu'il faut une chaîne publique qui fasse concurrence à une chaîne comme TF1. Je veux dire par là qu'elle doit attirer un grand public et atteindre sa cible, mais avec une différence majeure : ce public ne doit pas correspondre à une cible publicitaire particulière.

Les chaînes payantes ou les chaînes privées comme TF1 ont besoin de la publicité. On sait que celle-ci s'adresse aux ménagères de plus de 50 ans et qu'elle est de plus en plus ciblée.

Or le service public ne doit pas s'adresser uniquement aux ménagères de plus de 50 ans. C'est un point qui posera sûrement des problèmes en cas d'éventuelle privatisation. Nous y reviendrons peut-être.

Je considère également que tous les genres doivent être présents sur la même chaîne, en tout cas France 2, qui est le navire amiral, pour reprendre l'expression d'Hervé Bourges : de l'information bien sûr, mais aussi des magazines, des documentaires – je souligne qu'il n'y en a pratiquement plus sur TF1 –, des fictions plus ou moins patrimoniales – nous en reparlerons aussi –, des variétés, des jeux et de la culture. Tout cela doit cohabiter sur le service public – tous les genres de télévision, correspondant à tous les publics.

Un mot sur la culture. J'ai lu dans le questionnaire qui m'a été envoyé que j'avais dit un jour qu'on ne pouvait pas obliger les gens à écouter des émissions culturelles avec une kalachnikov, paraphrasant ainsi Michel Charasse. Je pense que la culture doit occuper une grande place dans notre service public. Je peux prendre pour exemple la fameuse émission « Bouillon de culture » de Bernard Pivot, qu'on a dû vous citer maintes fois : je me rappelle très bien que c'était l'émission la plus célébrée à l'époque ; elle l'est encore, car c'est une émission formidable. Toutefois elle faisait une audience assez basse, qui aurait assez rapidement terrifié une chaîne comme TF1.

Je trouve qu'il est important que les chaînes trouvent leur public, c'est-à-dire qu'il y ait de la place pour un public qui a envie de se cultiver, de regarder du théâtre et de lire des livres. Je remarque avec plaisir qu'une émission littéraire continue à être programmée sur les chaînes du service public. Pour une émission culturelle, l'essentiel est de trouver son public. Si elle n'y arrive pas, c'est qu'elle ne correspond pas à ce qu'on en attend. Mais elle peut trouver son public même s'il est minoritaire – surtout s'il est minoritaire.

Voilà ce que je voulais dire en estimant qu'on ne pouvait pas forcer les gens à regarder de l'opéra – pour ma part, j'adore ça, même à huit heures du matin !

J'aime bien la notion de compétition entre le public et le privé. Cela a des avantages et des inconvénients. Un des inconvénients est le fait d'avoir fait monter les salaires du service public : la compétition entre TF1 et France 2 a eu des effets qui n'étaient pas forcément voulus.

En outre, comme les chaînes privées ont un gros problème avec la publicité – qui est désormais diffusée sur tous les supports, y compris des plateformes comme YouTube auxquelles on n'impose pas d'obligations de production et de création –, il n'est selon moi pas souhaitable d'accroître la concurrence que subit l'audiovisuel privé. Le service public audiovisuel n'est pas financé par la publicité. Cela signifie qu'il est cher. De notre temps il était moins cher que la BBC et que la chaîne publique allemande.

Ceci étant, la situation a complètement changé depuis que nous avons débuté, Marc et moi. Il y avait alors quelques chaînes ; il y en a maintenant des centaines. C'est une différence notable, qui a sûrement des conséquences.

M. Marc Tessier, ancien président de France Télévisions. À titre préliminaire, j'insiste surtout sur le fait que j'ai eu la chance d'intervenir dans pratiquement tous les domaines de la télévision, en particulier à France Télévisions. J'ai commencé dans le secteur en tant que directeur général adjoint de Canal +. J'ai eu le privilège de passer du privé au public.

J'ai également été membre du Conseil national du numérique, ce qui m'a permis de plonger dans un secteur qui était sensiblement différent de ce que l'on connaissait auparavant et de ce que l'on connaîtra par la suite.

Enfin, j'étais président de France Télévisions lors du passage à la TNT. Le nombre de chaînes a explosé depuis, ce qui était l'un des objectifs poursuivis.

Je m'en tiens là. Les réponses à vos questions correspondront sans doute mieux à vos préoccupations.

M. Patrice Duhamel. Quelques mots rapides sur les leçons que je peux tirer de plus de vingt-cinq ans dans le service public – certes pas de manière continue : j'y ai travaillé de 1969 à 1981, puis de 1993 à 1995, de 1996 à 1999 et, enfin, de 2005 à 2010. J'ai fait des allers-retours, notamment avec la presse écrite.

Première leçon, j'ai toujours en tête le formidable slogan de France Inter il y a des décennies : « Écoutez la différence ! » L'audiovisuel public, cela doit être exactement ça : écouter la différence à la radio et regarder la différence à la télévision.

Un grand universitaire spécialiste des médias, Francis Balle, qui a été membre du CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) et qui est un de mes amis, a une théorie un peu plus sophistiquée sur cette différence. Pour lui, l'audiovisuel public, et notamment la télévision publique, doit faire différemment ce que le privé fait lui aussi – l'information, le sport, la fiction, le divertissement – mais doit également faire ce que le privé ne fait pas : les grands documentaires, les grands spectacles vivants – nous en avons programmé beaucoup avec Patrick pendant nos cinq ans à France Télévisions –, l'opéra, le théâtre en première partie de soirée une dizaine de fois par an. La différence, c'est ça.

La différence, dans la fiction, c'est par exemple ce que Patrick avait présenté quand il a été élu : une collection d'adaptations des contes et nouvelles de Maupassant. Quelle ne fut pas ma satisfaction un an plus tard, lorsque le patron d'une édition de poche m'a dit que les ventes des œuvres de Maupassant avaient augmenté de 60 % dans les mois qui avaient suivi la diffusion de ces adaptations ! C'est ça la différence, et c'est ça la télévision publique.

Quant aux grands documentaires, nous avons par exemple créé une collection qui existe toujours, me semble-t-il, et qui s'appelle *Apocalypse*. Elle était absolument extraordinaire et a été vendue dans le monde entier. Elle avait réuni 6 millions de téléspectateurs lors de sa première diffusion, ce qui n'était jamais arrivé pour un documentaire. C'est ça aussi la différence, et c'est ça aussi le service public.

Deuxième leçon : l'audiovisuel public doit pouvoir s'appuyer sur un financement pérenne et durable. Cela ne veut bien entendu pas dire qu'il ne faut pas faire d'efforts quand le pays a des difficultés budgétaires mais, même si je ne connais pas le détail des comptes actuels, je pense que le yo-yo budgétaire actuel est extraordinairement difficile à gérer quand on est à la tête d'une entreprise de l'audiovisuel public.

La troisième leçon résulte d'un souvenir commun avec Patrick. Un soir où nous avons des difficultés avec, non pas la tutelle, car ce mot est absolument insupportable, mais « l'actionnaire », c'est-à-dire l'État, nous avons compté le nombre réel d'actionnaires de l'audiovisuel public : huit ! Nous avons effectivement l'Élysée, Matignon, le ministère de la culture, le ministère des affaires étrangères, le ministère des départements et territoires d'outre-

mer, la direction du budget, l'Agence des participations de l'État et la DGMIC (direction générale des médias et des industries culturelles). Quand vous avez huit actionnaires qui ne sont pas toujours d'accord entre eux – et c'est un euphémisme –, il est extraordinairement difficile de tenir un cap.

Voici les trois leçons que j'ai tirées de cette expérience.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Elles donnent à réfléchir...

M. Patrick de Carolis, ancien président de France Télévisions. Mes collègues ont planté le décor. Je ne reviendrai pas sur ce qui a été dit de ce que nous avons voulu faire, à des époques différentes et à nos responsabilités respectives.

J'ai toujours essayé, aussi bien dans le privé que dans le service public, de me soucier du citoyen. Dans « public » il y a « peuple », et dans « peuple » il y a « pays ». Quand vous avez l'honneur de diriger un groupe ou une chaîne de télévision de service public, vous devez avoir ce souci du citoyen – ce que le général de Gaulle avait résumé en disant que la culture est ce qui permet à un peuple de devenir plus grand que lui-même. Le service public, c'est justement ce qui permet à nos concitoyens de devenir plus grands qu'eux-mêmes. Lorsque j'ai eu moi-même à créer et à imaginer des émissions, j'ai toujours essayé de faire en sorte de rendre intelligible l'intelligence, de rendre accessible ce qui pouvait paraître complexe.

Le service public repose sur deux jambes : l'information, qui suppose un travail journalistique important, et le programme. Pour moi, ce dernier est constitué par le flot d'émissions et de documentaires qui doivent irriguer notre territoire.

C'est le maire qui parle à cet instant : quand vous êtes maire d'une commune, petite ou grande, vous observez la scène audiovisuelle et vous espérez que beaucoup de programmes toucheront vos administrés, pour faire en sorte que l'effervescence créative parisienne irrigue votre territoire.

La Comédie française est à Paris. Quand on retransmet des pièces de théâtre qui y sont jouées, comme l'évoquait Patrice Duhamel, on irrigue le territoire et on rend accessible quelque chose qui se situe à Paris. Il en est de même quand on programme une représentation qui a lieu à l'Opéra Bastille, car il n'y a pas d'opéras partout en France. Quand nous en programmions un à vingt heures trente, les audiences n'étaient certes pas aussi fortes que pour un film ou une série. En revanche, je me souviens que la retransmission en direct du *Trouvère* aux Chorégies d'Orange, avec Roberto Alagna, avait réuni 1,8 million de téléspectateurs : ce n'est pas beaucoup par rapport aux autres programmes de la grille mais c'est énorme car cela équivaut à faire en une soirée ce que l'Opéra Bastille accueille en nombre de spectateurs pendant deux ans !

Pour moi, c'est ça le service public. C'est ce qui irradie et qui permet à un pays d'avoir une souveraineté culturelle. La souveraineté culturelle passe par le service public, et l'influence culturelle aussi.

Voilà ce qui m'a animé pendant toute cette carrière : essayer d'élever et d'éclairer nos concitoyens pour les rendre plus grands qu'eux-mêmes, comme le disait le général de Gaulle.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie tous les quatre pour ces mots d'introduction, et je vous propose d'entrer dans le vif du sujet.

L'une des missions du service public audiovisuel, et notamment de France Télévisions, est d'informer les Français. Il faut le faire dans le cadre de la loi de 1986 qui exige le pluralisme, l'honnêteté de l'information et son impartialité. Ce pluralisme interne conduit notamment au strict respect des temps de parole, ce qui peut parfois compliquer la tâche des dirigeants de France Télévisions. Comment avez-vous veillé, dans vos fonctions, à l'équilibre, au pluralisme et à l'impartialité de l'information ?

Selon vous, les règles doivent-elle évoluer ? Sont-elles adaptées à la réalité du paysage informationnel actuel, où les réseaux sociaux deviennent des lieux où l'on s'informe sans pour autant que s'y appliquent les mêmes règles que pour le service public audiovisuel et les médias en général ? Tout cela est lié.

Enfin, Delphine Ernotte a jeté un pavé dans la mare il y a quelques semaines en estimant que la multiplicité de ces règles et la complexité de leur mise en œuvre nécessitaient peut-être une évolution de la loi, afin d'accepter l'existence de médias d'opinion. Cela revient au fond à s'inspirer de la presse écrite, où le pluralisme interne n'est pas obligatoire et où les lignes éditoriales des journaux sont très marquées. Faut-il renoncer au pluralisme interne au sein de l'audiovisuel ? Faut-il accepter que certains médias privés deviennent des médias d'opinion ?

M. Patrice Duhamel. S'agissant des temps de parole, j'avais évoqué ici même les règles en la matière, notamment pour les campagnes présidentielles – il y en aura une dans quelques mois. J'avais alors dit que, sous l'autorité de Patrick, nous avons pendant cinq ans respecté les équilibres de temps d'antenne à la seconde ou à la minute près.

En tant que journaliste et éditorialiste politique et comme beaucoup d'autres journalistes politiques, je pense – et je l'ai répété devant l'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique) il y a quelques semaines – qu'il n'est malheureusement pas possible d'envisager de modifier les règles à un an d'une élection. C'est quelque chose que l'on peut faire au lendemain de l'élection.

Pourtant, l'obligation faite aux médias de respecter strictement l'égalité des temps de parole des candidats dans les quinze derniers jours avant le premier tour pose un problème journalistique. On m'objecte que modifier cette règle ne serait pas très démocratique, mais je constate que les Français s'intéressent à la campagne présidentielle au moment de ce qu'on appelle la période de cristallisation, qui débute en février ou en mars lorsque l'élection a lieu en avril, et que durant les quinze derniers jours, ils sont vraiment passionnés – on le voit dans les audiences des journaux télévisés et des émissions politiques.

Or, compte tenu de la règle d'égalité des temps de parole, ils sont privés de ce qu'ils souhaitent voir. Ce qu'ils souhaitent voir, on le mesure à l'occasion des débats organisés hors de cette période, c'est par exemple un débat entre Jean-Luc Mélenchon et Marine Le Pen, ou alors à l'intérieur d'un camp – les audiences des débats organisés à l'occasion de primaires, qui permettent de voir l'ensemble des candidats, ont surpris tout le monde, avec 4 ou 5 millions de téléspectateurs. Mais ce sont des choses qui ne peuvent pas être diffusées dans les quinze jours qui précèdent le premier tour, au moment où les Français se passionnent pour l'élection.

Je trouve que ce n'est pas normal. C'est dit – mais en sachant que rien ne changera avant la prochaine présidentielle. On m'a dit qu'il faudrait modifier la Constitution pour cela : je n'en suis pas convaincu, mais en revanche cela suppose certainement de changer la loi.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Et, s'agissant des médias d'opinion, pensez-vous qu'il faut alléger et faire évoluer les règles qui pèsent sur les chaînes du secteur privé, comme CNews et BFMTV ?

M. Patrice Duhamel. Vous parlez des temps d'antenne ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Non, du pluralisme interne, qui impose aux chaînes de donner la parole à une pluralité de courants d'opinion. Certains, dont Delphine Ernotte, ont proposé de faire évoluer cette règle pour aller vers des médias d'opinion, comme dans la presse écrite.

M. Patrice Duhamel. Je vais laisser mes amis s'exprimer mais je ne milite pas pour faire des lois d'opportunité à chaque fois qu'on veut changer les choses. Il faut en effet que toutes les chaînes respectent le pluralisme. Il peut y avoir des chaînes d'opinion, mais elles doivent respecter le pluralisme.

Mme Michèle Cotta. Il y a différentes façons de le faire.

Je me suis beaucoup occupée de cela à la tête de la Haute Autorité de la communication audiovisuelle (HACA). La loi nous obligeait à respecter l'équilibre de l'information, ce qui est un peu vague, et le pluralisme des programmes. C'était très facile au cours d'une période pré-électorale, mais on se heurtait le reste du temps aux journalistes. La Haute Autorité n'était d'ailleurs pas un Ordre des journalistes, comme peut l'être celui des médecins. Nous étions obligés de prononcer de temps en temps des injonctions pour imposer aux journalistes de rectifier un papier ou de donner un droit de réponse.

Il est vrai que nous avons fini par nous dire que la règle des trois tiers – un tiers du temps de parole au gouvernement, un tiers à l'opposition et un tiers à la majorité – était très arithmétique. On peut même se dire que ces limites sont idiotes. Mais c'est comme la démocratie de Churchill : c'est le moins mauvais système ! Comme il n'y a rien de mieux, on est bien obligé de comptabiliser les temps d'antenne.

Quant aux obligations du public et du privé, je suis pour qu'il y ait un équilibre interne sur les chaînes privées, dans le seul but d'éviter de créer des télévisions communautaires. J'ai très peur des télévisions communautaires. Le service public, c'est le service de la communauté française. Transformer les chaînes privées en chaînes communautaires est un danger vraiment important pour la France.

M. Marc Tessier. Je suis d'accord avec ce qui a été dit, en particulier par Michèle Cotta.

S'agissant de cette priorité absolue assignée aux chaînes, généralistes comme locales, on a un foisonnement de règles successives. On pense toujours qu'on va tout améliorer grâce à un nouveau projet de loi. Je pense qu'il faut être plus modéré et reconnaître que ce qu'ont fait les chaînes de télévision, et surtout les chaînes publiques, a quand même été très positif pendant toute cette période.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La loi date tout de même de 1986 : on ne peut pas dire qu'on ait beaucoup changé les règles dans ce domaine, alors que le paysage audiovisuel actuel est bien différent de ce qu'il était alors.

M. Patrick de Carolis. Je ne pense pas que l'égalité des temps de parole permette de dire qu'on est exemplaire. Il existe des lignes éditoriales, et une ligne éditoriale donne bien davantage le ton qu'un chronomètre.

J'ai participé à la dernière campagne pour les élections municipales en tant que maire sortant. J'étais face à quatre autres candidats, qui m'attaquaient tous. Nous avons exactement le même temps d'antenne : simplement, ils avaient chacun deux minutes pour m'attaquer, alors que je n'en avais que deux pour leur répondre à tous. Le chronomètre n'est donc pas forcément le bon système !

En revanche, bien travailler, bien faire son métier de journaliste, c'est important. En quoi cela consiste-t-il ? Il s'agit de relater les faits, mais aussi de les mettre en perspective, en faisant preuve de discernement. Le commentaire vient ensuite, et c'est grâce à lui que l'on formule une ligne éditoriale.

Permettez-moi de prendre un exemple. En 1995, alors que j'étais directeur de l'information de M6, il y avait un ennemi public numéro 1, Khaled Kelkal, qui était recherché par toutes les polices de France. Un jour, il est repéré à côté de Lyon. Un certain nombre de journalistes se précipitent pour assister à son arrestation et il est tué sous leurs yeux, devant leurs caméras – partiellement en tout cas, car les journalistes doivent s'abriter derrière des voitures pour se protéger de la fusillade. Leurs caméras continuent à enregistrer le son. À un moment donné, on entend : « Finis-le ! Finis-le ! », mais on n'a pas l'image. Ces documents nous reviennent, à la rédaction nationale, et nous devons faire un montage. Je réunis alors ma rédaction et je dis que nous n'avons pas l'image des derniers instants mais que nous avons un son, où l'on entend « Finis-le ! Finis-le ! » Si nous le diffusons tel quel, cela signifiera que l'homme a été tué sans sommation, alors que tous les témoins de la scène disent qu'il y en a eu. Que devons-nous faire ? La rédaction décide à l'unanimité de ne pas diffuser ces mots. Pendant deux jours, nous avons l'impression d'avoir fait correctement notre travail. Mais le lundi, la presse se déchaîne : nous avons omis le son, caché l'information, trahi la réalité ! Eh bien non, nous ne l'avons pas trahie ! Si nous avions diffusé cet enregistrement sonore, nous aurions induit une réalité qui n'était pas vraie. C'est pourquoi nous avons pris la responsabilité de ne pas le faire.

L'information est un miroir brisé. Un fragment ne peut à lui seul refléter l'intégralité de la vérité. Ce qui est important, c'est que quand vous êtes journaliste, vous devez toujours présenter un fait avec discernement. Que vous soyez sur une chaîne publique ou privée, vous êtes d'abord journaliste.

Après vient le commentaire. C'est lui qui va donner la ligne éditoriale de CNews, de LCI ou des autres chaînes. C'est cela qui fait la différence, ce n'est pas le chronomètre.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez tous quatre, à divers titres, dirigé tout ou partie de l'audiovisuel public. Vous avez donc signé des contrats, nommé des directeurs, négocié avec l'État, géré des budgets. Or aujourd'hui, la Cour des comptes qualifie la situation de France Télévisions d'insoutenable : son déficit cumulé depuis 2017 dépasse 80 millions d'euros. Elle devait publier un rapport avant la reconduction de Mme Ernotte pour un troisième mandat, mais cette publication a probablement été retardée. Vous qui avez vu de l'intérieur les choses pouvez mieux les comparer à la situation actuelle.

Monsieur Tessier, pour expliquer cette situation financière critique, les dirigeants de France Télévisions mettent régulièrement en cause la faiblesse des dotations, le défaut de

pilotage de l'État. Pourtant, je le rappelle, entre la prise de fonctions de Mme Ernotte, en 2015, et le dernier budget vérifié par la Cour des comptes, la dotation publique du groupe a augmenté de 136 millions d'euros. Dans un entretien donné aux *Échos* le 1^{er} février 2004, vous donniez l'alerte sur les perspectives de financement du groupe, en expliquant que « *la croissance des ressources diminue régulièrement* », et appeliez en conséquence à une nécessaire réforme. Quels étaient les enjeux budgétaires à l'époque où vous exerciez des responsabilités à France Télévisions ? Au fond, la critique de la baisse des dotations de l'État n'a-t-elle pas toujours été assumée, affirmée, par les dirigeants de l'audiovisuel public ?

M. Marc Tessier. Je ne suis pas certain de vous avoir parfaitement compris... Ce que je peux vous dire, c'est qu'entre le moment où j'ai pris les rênes de France Télévisions et la fin de mon mandat, la gestion financière du groupe s'était, selon l'opinion générale, améliorée par rapport à la période antérieure et qu'il n'y avait, par conséquent, pas lieu d'en faire un sujet important.

M. Patrick de Carolis. Nous avons, c'est vrai, tous bataillé, le moment venu, pour obtenir un meilleur budget, que ce soit pour nos rédactions ou pour nos programmes. Nos rédactions avaient besoin de renouveler leur matériel, notamment en régions. Je pense par exemple aux cars de production, qui étaient, je crois, au nombre de sept : il fallait en renouveler un tous les deux ans – ce sont des investissements lourds. Quant aux programmes, vous espérez que l'actionnaire, en l'espèce l'État, vous suive dans votre ambition. Nous avons donc toujours bataillé.

Mon mandat a été marqué par un événement crucial qui a changé mon modèle économique – nous y reviendrons sans doute. Sur un budget qui était, à l'époque, non de 2,6 ou 2,8 milliards, mais de 3 milliards, les recettes liées à la publicité, c'est-à-dire notre capacité d'autofinancement, s'élevaient à 800 millions. Par conséquent, lorsqu'on vous annonce, du jour au lendemain, qu'il n'y aura plus de publicité, vous voyez fondre votre apport financier. Pour vos programmes, c'est un problème !

Cela dit, je crois que l'on a toujours regardé la question du service public à l'envers. Nous devons, vous devez, l'État doit répondre à une seule question : à quoi sert le service public ? Si l'on répond à cette question, on parviendra à lui allouer les vrais, les bons moyens, adaptés à son périmètre.

Je crois que le service public sert à quelque chose – j'ai toujours lutté pour cela. Mais nous devons définir ce à quoi il sert pour pouvoir mettre les moyens adéquats en face. On ne doit pas réformer le service public pour le réformer, mais parce qu'il a un projet. Il faut d'abord coucher ce projet sur le papier et ensuite lui allouer les moyens correspondants. Il est inutile de se tordre le cerveau en se demandant s'il y a trop ou pas assez d'argent : définissons la mission du service public et, vous verrez, les moyens viendront en face.

M. Patrice Duhamel. Dans le cadre de la mission que Patrick m'avait confiée, à savoir la supervision de l'ensemble des contenus – programmes, informations, etc. –, il y avait une chose très importante : la sanctuarisation des budgets de l'information et des œuvres, autrement dit de la fiction, du documentaire, du spectacle vivant et de l'animation. C'était notre conception du service public – conforme au projet que Patrick avait présenté devant le CSA, que l'on avait nommé le virage éditorial – et c'est ce que nous avons mis en œuvre. Il faut impérativement s'efforcer de faire cela, même si ce n'est pas toujours possible. Je ne peux pas juger les budgets de 2025 et 2026, ou le projet pour 2027, car je ne connais pas précisément les

chiffres. Mais il est très important de sanctuariser ces deux piliers qui font la spécificité de l'audiovisuel public.

Juste un mot sur la suppression de la publicité, que nous avons apprise ensemble, en direct à la télévision, sans en avoir été informés auparavant... Ce fut un grand moment, je dois dire : nous étions trois ou quatre, réunis dans le bureau de Patrick, et la nouvelle nous est tombée dessus.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Elle n'avait donc pas fait l'objet d'un travail préparatoire ! Le rapporteur reviendra ensuite sur la question de la publicité.

M. Patrice Duhamel. En tout cas, il n'y a pas eu d'information préalable. Toujours est-il que c'est devenu un élément très important pour le projet, les missions et l'ambition du service public. En effet, dès lors que les recettes publicitaires de France Télévisions, qui doivent tourner autour de 350 millions d'euros, sont réalisées avant 20 heures, les émissions programmées en journée doivent drainer un public qui correspond aux cibles commerciales, notamment les ménagères de moins de 50 ans. En revanche, après 20 heures, et cette décision nous a conduits à accélérer davantage encore le mouvement – nous avons même fait inscrire dans le cahier des charges que ces programmes débutaient à 20 h 35...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous propose d'y revenir ultérieurement, car le rapporteur vous interrogera sur la publicité.

M. Patrice Duhamel. Juste un mot... Peut-être aborderons-nous la question de l'audience, qui ne faisait pas forcément partie des priorités du service public tel que nous le concevions. Quoi qu'il en soit, après 20 heures donc, dès lors qu'il n'y a plus de recettes publicitaires, le service public peut prendre des risques, « oser », comme disait notre ami le regretté Jean-Pierre Elkabbach. C'est un élément absolument essentiel de la spécificité du service public.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Madame Cotta, vous avez été directrice générale de France 2 entre 1999 et 2002.

Monsieur Tessier, vous avez succédé en 2000 à la présidence de France Télévisions à Xavier Gouyou-Beauchamps, qui avait lui-même succédé en 1996 à Jean-Pierre Elkabbach, lequel avait dû démissionner à la suite de l'affaire des animateurs-producteurs dont nous avons beaucoup parlé dans le cadre de cette commission d'enquête, notamment hier, lors de l'audition de Nagui. Ce scandale, qui a ému beaucoup de Français, a éclaté après la publication du rapport parlementaire d'Alain Griotteray. Il pointait notamment trois animateurs-producteurs, Jean-Luc Delarue, Arthur et Nagui, qui percevaient à eux trois plus d'un quart du budget total des programmes de France Télévisions et réalisaient des marges excessives ; il relevait également des faits de favoritisme pour lesquels Nagui et sa société ont été condamnés.

M. Erwan Balanant (Dem). La chaîne, pas Nagui !

M. Charles Alloncle, rapporteur. À la mort de Jean-Luc Delarue, le journal *Le Monde* en date du 24 août 2012 écrira même : « Avec Nagui et Arthur, Jean-Luc Delarue devient alors le symbole de cette débauche d'argent public finançant des sociétés de production privées ». Comment cette affaire a-t-elle affecté vos gestions respectives du groupe ? Quelles leçons en ont été tirées pour éviter ces dérives dans l'utilisation de l'argent public, notamment

les marges excessives dont bénéficiaient des animateurs-producteurs devenus des stars de l'audiovisuel public, qui trustaient toutes les places ?

M. Marc Tessier. Une des premières décisions que j'ai prises en tant que président a été de faire cesser cette pratique qui avait effectivement coûté son poste à mon prédécesseur. J'espère que l'on peut aujourd'hui, avec le recul, mesurer les progrès qui ont été effectués dans la gestion quotidienne du groupe France Télévisions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Lorsque vous arrivez à la tête de France Télévisions, que voyez-vous ?

M. Marc Tessier. Je vois ce qui apparaît dans les différents rapports portant sur cette période des animateurs-producteurs. J'étais bien placé pour identifier les sommes sur lesquelles je devais travailler. Je pense l'avoir fait en tenant compte du possible. Michèle Cotta, qui était à mes côtés, a accompli, elle aussi, un gros travail dans ce domaine. La réponse que j'ai à vous donner, c'est : oui, cette évolution n'a pas été facile, mais elle a eu lieu.

Je conclurai en disant qu'à cette époque, le système public de contrôle reposait largement sur les contrats d'objectifs et de moyens. Or pratiquement aucun n'a été entièrement suivi d'effets puisqu'en cours de route, on a supprimé la publicité ou modifié la part des recettes et de la redevance affectée aux programmes. De mémoire – cela fait presque 25 ans ! – je crois pouvoir dire que nous avons fait, non pas du jour au lendemain mais assez rapidement, le ménage dans ce qui relevait des animateurs-producteurs. Nous avons imposé des modifications en volume et minoré autant que possible les déficits. En tout cas, lors de la passation de pouvoir avec mon successeur, qui pourra vous le confirmer, les observateurs ont porté une appréciation positive sur la gestion financière pendant ma présidence.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Monsieur de Carolis, lorsque vous arrivez, cette question est-elle réglée ou des problèmes subsistent-ils ?

M. Patrick de Carolis. La question était en passe d'être réglée et je dois rendre grâce à Marc Tessier pour le travail qui avait été accompli en amont. Mais, vous savez, il y a une résurgence permanente. À un moment donné, vous abaissez les niveaux, puis, petit à petit, le présentateur ou le producteur qui obtient des résultats devient incontournable et vous essayez de lui confier des programmes. Je laisserai parler Patrice Duhamel sur cette question qui relevait de ses fonctions de directeur général du groupe et des antennes, mais cela a été un sujet, oui. Je me souviens d'ailleurs que nous avions souhaité demander à nos présentateurs l'exclusivité de leur présence sur le service public. Il me paraissait en effet anormal que certains d'entre eux puissent être à la fois sur une chaîne du service public et sur une chaîne privée, même mineure. Je leur disais : nous avons une éthique, une image, un projet, dont vous faites partie ; vous ne pouvez pas vous démultiplier. Ce fut une vraie bataille mais nos présentateurs l'ont compris et accepté, sauf un, qui n'a pas voulu jouer le jeu et n'est pas resté sur nos antennes.

Mme Michèle Cotta. Lorsque nous sommes arrivés, Xavier Gouyou-Beauchamps avait déjà amorcé la lutte contre les animateurs-producteurs. Mais cette affaire est essentiellement un effet de la concurrence. Je comprends la réflexion d'Elkabbach et de son entourage : constatant que les animateurs qui gagnaient le plus partaient sur TF1, ils ont sans doute voulu les garder... C'est ainsi que les choses se sont enclenchées. On savait évidemment que les marges étaient excessives. Mais certains des animateurs concernés l'ont bien compris : lorsqu'ils se sont vu désigner comme les principaux auteurs des dérives du service public, ils ont vraiment eu peur de perdre leur boulot et certains d'entre eux, que je connaissais et que

j'aimais bien, ont été tout à fait sensibles à l'argument non seulement politique mais public selon lequel ils gagnaient trop d'argent.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Certains ont même été condamnés. On est d'autant plus sensible quand la justice passe...

Mme Michèle Cotta. Mais il est vrai que le problème est permanent. Dès lors que l'émission d'un animateur marche bien, il en devient le producteur – ce qui n'a jamais été mon cas, ni celui de Patrice – et, pour peu que l'on vous demande une autre émission, la course est sans fin. Cela doit donc faire l'objet d'une vigilance permanente, car le succès monte facilement à la tête du producteur.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Votre réponse m'intrigue, monsieur de Carolis. Vous avez indiqué qu'un animateur n'avait pas joué le jeu de l'exclusivité. Pourriez-vous nous donner son nom, s'il vous plaît ?

M. Patrick de Carolis. Oui, c'était M. Ardisson... Tous les autres avaient joué le jeu. Je ne vais pas entrer dans le détail, mais tout le monde avait été informé de notre volonté commune. Au dernier moment, Thierry Ardisson a résigné avec une chaîne privée, avant même de résigner avec le service public. Je lui ai donc dit qu'il avait fait lui-même le choix de s'extraire de nos règles et qu'il ne serait plus sur le service public. Voilà comment les choses se sont passées.

Je me permets de faire un petit pas de côté, monsieur le président, puisque vous avez réclamé, tout à l'heure, de la hauteur de vue. L'industrie de l'image doit servir les intérêts français – pardon, je me place toujours au niveau de l'État. Nous avons donc intérêt à ce que la France compte des groupes de production forts. Il est vrai que ces groupes sont parfois omniprésents sur des chaînes mais encore une fois, le secteur de l'audiovisuel français a besoin d'eux, que ce soit dans le cinéma, la télévision ou l'édition, pour exister sur la scène internationale. Il faut donc respecter un juste milieu : on doit éviter que ces groupes soient trop présents sur une même chaîne tout en faisant en sorte qu'ils puissent exister sur la scène internationale. Quant au service public, il doit servir l'ensemble des producteurs, notamment les petits producteurs, comme on les appelle, c'est-à-dire les indépendants. Voilà le juste milieu à rechercher en permanence.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le 8 janvier 2008, Nicolas Sarkozy, alors président de la République, annonce une véritable « révolution culturelle » dans le service public de télévision. Puis, le 25 juin 2008, il confirme la réforme de l'audiovisuel public, à savoir la suppression progressive de la publicité et le renforcement du rôle de l'exécutif, notamment dans la nomination du président de France Télévisions. Le 30 juin 2008, lors d'un déplacement dans les locaux des antennes de France 3, il vous apostrophe, monsieur de Carolis, en déclarant : « *Cette maison n'est pas tenue.* »

Considérez-vous que France Télévisions était, à l'époque où il a prononcé cette phrase, en meilleure santé qu'aujourd'hui (à mon sens, il est difficile de faire pire) ? À tout le moins, quels sont les efforts de gestion que le président de la République vous a demandé de faire ?

M. Patrick de Carolis. J'ai combien de temps ..? C'est une longue histoire !

D'abord, comme l'a dit Patrice Duhamel, nous avons effectivement appris la nouvelle dans nos bureaux. Nous avons en effet décidé, avec les dirigeants des chaînes privées, de ne

pas répondre à l'invitation qui nous avait été faite d'assister à la conférence de presse du président de la République, car nous estimions que ce n'était pas notre place. C'est donc dans nos bureaux que nous avons suivi cette conférence de presse et appris la suppression de la publicité sur nos chaînes.

Je pense très humblement que c'est une bonne chose. Ce que je n'avais pas apprécié à l'époque, c'est de ne pas en avoir été informé. Lorsque vous présidez un groupe qui rassemble cinq chaînes de télévision et 9 000 à 10 000 collaborateurs – ou ETP, équivalents temps plein, comme on dit –, une telle mesure vous oblige tout de même à réorganiser votre entreprise. Ce n'est pas simple : vous devez amortir le choc. Cela a demandé un véritable travail.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La ministre de la culture, Mme Albanel, était-elle informée ?

M. Patrick de Carolis. Vous lui poserez la question mais je crois que personne n'était informé, pas même le premier ministre, M. Fillon. Nous avons appris la nouvelle un lundi, me semble-t-il. Le lendemain, j'étais en tête-à-tête dans le bureau du premier ministre, qui m'a demandé : « *Comment va-t-on faire ?* » Je lui ai répondu que nous allions gérer. Il n'était pas au courant lui-même. Peut-être l'actionnaire a-t-il eu le tort de ne pas nous prévenir et de prendre cette décision un peu seul.

Quant à la phrase du président de la République « *Cette maison n'est pas tenue* », elle n'est pas liée à des questions budgétaires. Il l'a prononcée parce qu'alors qu'il se rendait dans les locaux de France Télévisions, il avait été accueilli un peu fraîchement par une vingtaine de personnes et en avait été fortement vexé. J'avais cependant pu obtenir des syndicats – c'est la raison pour laquelle j'estimais, pour ma part, que la maison était assez bien tenue, et pas seulement sur le plan des finances et des programmes – qu'ils manifestent, non pas à l'intérieur, mais sur les marches du bâtiment. C'était un symbole.

La préoccupation du président de la République était que sa décision de mettre fin à la publicité soit bien comprise. À cette fin, il avait publiquement utilisé l'argument selon lequel il n'y avait pas de différence entre le service public et TF1. Je jugeais cet argument fallacieux car, s'il est une époque où cette différence était marquée, c'est bien la nôtre : avec Patrice Duhamel, nous avons multiplié par quatre le nombre des émissions culturelles. Elles étaient passées de 250 en 2005 à 1 000 à la fin de notre mandat ! Chaque soir, après 20 h 30, nos chaînes diffusaient au moins un ou deux programmes culturels. Nous avons donc accompli un travail considérable et ce jugement me semblait très injuste. Mais il lui fallait une mesure qui marque davantage encore la différence, et ce fut la suppression de la publicité. Cela a été un jeu.

C'est ainsi que j'ai été amené à prononcer cette fameuse phrase sur RTL : « *C'est faux, stupide et injuste.* »

Faux : il suffisait pour s'en convaincre de regarder nos programmes.

Injuste, parce que nous étions dans une phase de redéfinition de notre structure juridique. En effet, si Marc Tessier avait amorcé l'unification de France Télévisions en créant la holding, les chaînes demeureraient juridiquement indépendantes. Ainsi, le PDG de France Télévisions était PDG non seulement de la holding mais aussi de France 2, de France 3, de France 4 et de RFO, de sorte qu'il y avait, pour chaque entité, trois conseils d'administration. C'était un travail considérable et le fonctionnement nécessitait des sommes considérables. Il fallait donc réunifier cela. Puisque la décision avait été prise de supprimer la publicité et qu'il

allait donc falloir faire des économies, j'avais proposé au président Sarkozy d'unifier totalement les différentes chaînes en créant une entreprise unique, c'est-à-dire une seule et même entité juridique, comportant des antennes différentes. Le président m'avait donné son accord. Il me restait quinze mois pour achever ce changement, et c'est ce que nous avons fait avec Patrice Duhamel et toutes les équipes de France Télévisions.

Stupide, enfin, parce que cela mettait à mal ce travail d'unification du groupe France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez effectivement réagi en qualifiant au micro de RTL les propos du président de la République de faux, stupides et profondément injustes. Je ne voudrais pas tant de revenir sur vos propos que souligner un paradoxe.

On a l'impression que les dirigeants actuels de France Télévisions dénoncent une absence de moyens ou de pilotage, un défaut de la tutelle, notamment par l'intermédiaire du contrat d'objectifs et de moyens. L'intervention de l'État, ou en tout cas l'attention qu'il prêtait à votre époque à la gestion de France Télévisions, ne manquent-elles pas aux dirigeants d'aujourd'hui ? Quelle est, au fond, la bonne mesure entre intervention de l'État et réforme décidée par un président de la République sans en informer les patrons de l'audiovisuel public ?

Mme Michèle Cotta. Les interventions comme celle évoquée par Patrick de Carolis demeurent limitées. Nous avons connu un État très scrupuleux, qui surveillait de près notre budget – des contrôleurs d'État vérifiaient, sur place, le budget alloué à chaque fiction – mais je n'ai pas le souvenir que Marc ou moi ayons eu une conversation de ce type avec un président de la République. Heureusement, d'ailleurs !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je crois que le rapporteur vous demandait, monsieur Tessier, si l'État jouait son rôle de tutelle, s'il avait une vision du service public, de sa mission. Y avait-il une dimension un peu politique dans la manière dont l'État – ministre de la culture, premier ministre, président de la République – pilotait l'audiovisuel public ?

M. Marc Tessier. Dans le cadre de la réforme de la gouvernance, on a adopté, sous ma présidence, de nouveaux statuts qui prévoyaient que le budget était adopté d'abord de manière globale par le conseil d'administration de France Télévisions, toutes chaînes publiques confondues. Ensuite, je devais, avec le directeur financier du groupe, répartir les sommes entre les différentes chaînes.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Monsieur de Carolis, lorsque vous étiez président, quel rôle jouait l'État, notamment le ministre de la culture ?

M. Patrick de Carolis. Sur le plan politique, il n'y a jamais eu d'intervention directe. Sur le plan de la ligne éditoriale, l'organisation de l'époque faisait intervenir le CSA, le prédécesseur de l'Arcom, qui était alors dirigé en toute indépendance par Dominique Baudis, à qui je rends hommage. Notre référent éditorial était bien davantage le CSA que l'État lui-même. Ce dernier fixait un cahier des charges, que nous devons respecter.

Avec Patrice Duhamel, nous sommes allés plus loin que le cahier des charges, car nous avons une politique volontariste : nous voulions remettre de la culture sur les antennes. Nous avons donc proposé de renforcer les actions en matière de création, en leur allouant plus de 100 millions supplémentaires. Cela correspondait au projet que j'avais soumis au CSA lors de ma candidature, et qui avait été retenu.

En effet, j'ai été un président élu. À l'époque, il fallait présenter un projet au CSA, qui devait être cohérent avec le cahier des charges donné par l'État. À partir de là, vous pouviez prendre la liberté de proposer d'améliorer un certain nombre d'options. L'intervention de l'État, ensuite, consistait à vous laisser appliquer le programme qui avait été retenu par le CSA. Nos rapports avec Bercy, avec le gouvernement, étaient ceux-là.

Il ne faut pas oublier que nous avions affaire non seulement au gendarme de l'audiovisuel, le CSA, mais aussi à d'autres gendarmes : le Parlement, par exemple. Nous étions régulièrement invités, dans le cadre d'un point d'étape, à exposer les évolutions que nous conduisions. Nous étions donc tout de même « sous contrôle », un contrôle non pas politique mais administratif, qui portait sur le contenu, le respect du cahier des charges et celui du projet qui avait été retenu par le CSA.

M. Patrice Duhamel. Quand j'ai quitté France Télévisions, en 2010, à la fin du mandat de Patrick de Carolis, j'ai eu très envie de raconter ce qui s'était passé pendant cinq ans. Je l'ai fait avec mon frère Alain, dans un livre où nous avons un peu élargi le spectre et que nous avons intitulé *Cartes sur table*, en référence à une célèbre émission de télévision. Son objet principal était les relations entre les présidents de la République et la télévision depuis de Gaulle. Il me faudrait deux heures pour vous en parler !

Ne nous racontons pas d'histoires : pas un président, pas un premier ministre n'est indifférent à la télévision. Certes, cela dépend des personnalités : à Matignon, certains premiers ministres cherchent à intervenir beaucoup, d'autres très peu.

Quant à Nicolas Sarkozy, c'était un dingue de télévision ! Il adorait la télévision, qu'il avait passé sa jeunesse à regarder, des dimanches entiers. Il connaissait tout le monde. Il n'avait pas du tout la même nature que Jacques Chirac, dont le regard sur la télévision était assez distancié.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Est-ce une manière feutrée d'expliquer que Nicolas Sarkozy s'intéressait de près à ce que vous faisiez ?

M. Patrice Duhamel. Oui, mais il y en avait d'autres. Un jour, le général de Gaulle a négocié avec le chancelier Adenauer pour organiser un « Intervilles » entre la France et l'Allemagne fédérale ! Et croyez-vous que François Mitterrand ne s'est pas intéressé à la télévision ? C'est lui qui est à l'origine de la formidable série *L'Institut*.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je pense que la question du rapporteur était plus précise. Il ne s'agissait pas tellement de savoir si l'exécutif s'intéressait à la télévision, s'il influait sur la ligne éditoriale, s'il exerçait une pression. L'État est la tutelle, l'actionnaire...

M. Patrice Duhamel. L'actionnaire, s'il vous plaît, pas la tutelle ! Michèle Cotta et moi avons connu la « télévision d'État », l'ORTF. Puis on est passé à la télévision publique : ce fut une révolution ! Je pourrais vous en dire des tonnes sur la manière dont les choses se passaient à l'ORTF...

Pour revenir à la question financière, je ne dis pas que tout est de la responsabilité de l'actionnaire, mais qu'il n'y a pas assez de cohérence entre les différents centres d'impulsion budgétaire. Je ne sais pas s'ils se réunissent entre eux – sans doute ! –, mais leurs positions sont souvent très différentes. Par ailleurs, ils sont trop nombreux. La référence devrait être à Bercy.

De toute façon, comme l'a dit Patrick, les décisions budgétaires sont prises sous le contrôle du Parlement. Lorsqu'il a fallu compenser les 450 millions perdus du fait de la suppression de la publicité après 20 heures, nous passions notre temps à Bercy, avec Damien Cuier, le directeur général chargé de la gestion, pour discuter avec le ministre du budget, car la situation exigeait une réaction très rapide.

Mme Michèle Cotta. J'ai senti cette tension dès la naissance de la Haute Autorité de la communication audiovisuelle, qui détenait des pouvoirs très importants en matière de coordination et d'harmonisation des programmes mais n'avait aucun mot à dire sur le budget. De ce fait, les présidents de chaînes étaient bien sûr très courtois avec la Haute Autorité – ils nous écoutaient et nous entendaient, y compris sur les questions d'harmonisation, ce qui était le plus difficile –, mais ils avaient également besoin de Bercy. Cette espèce de dualité, de dichotomie, est l'un des handicaps qu'a connus la première instance née de la séparation, de la rupture du cordon ombilical entre l'État et la télévision. Cela reste le cas aujourd'hui. Le CSA non plus n'avait pas de pouvoir sur les finances.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur de Carolis, j'aimerais revenir sur l'impact de la suppression de la publicité après 20 heures. Quelques mois après cette annonce, *L'Express* a révélé que France Télévisions préparait un plan de 900 départs volontaires, soit environ 10 % des effectifs, à l'horizon 2012. Permettez-moi de faire un parallèle avec la situation actuelle : alors que France Télévisions compte à peu près 9 000 salariés, il y a eu une tentative de réduction de près de 10 % des effectifs, qui a cependant contribué à augmenter la masse salariale. Diriez-vous qu'à votre époque, France Télévisions était une entreprise suradministrée ? La réduction des effectifs était-elle l'un de vos objectifs prioritaires ? Faudrait-il continuer dans cette voie aujourd'hui, au regard des risques financiers qui pèsent sur l'entreprise ?

M. Patrick de Carolis. De tout temps, nous avons essayé de maintenir la masse salariale. Nous le faisons en bonne intelligence avec les syndicats de l'époque. Nous avons essayé de la maintenir et même de la réduire, de la rendre plus performante, en ne remplaçant pas systématiquement tous les salariés partant à la retraite. Mais il s'agit là d'une politique permanente, que nous avons tous menée.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Faut-il un appui politique – du ministre, du premier ministre, du président de la République – pour réformer le cadre social ?

M. Patrick de Carolis. Quand j'ai proposé de réformer la structure juridique de France Télévisions et de faire ce qu'il fallait pour aboutir à une entreprise unique, seul le président de la République m'a donné son accord. Tous ses conseillers étaient contre parce qu'ils pensaient que nous allions déclencher une révolution au sein du groupe, qu'il y aurait des grèves à répétition... Or si nous avons pu aller au terme de cette réforme, qui a dessiné le nouveau visage de France Télévisions, c'est parce que nous avons agi en bonne intelligence avec les syndicats, qui ont compris l'intérêt de l'entreprise unique. C'était un pari pour le président de la République, à l'époque, de me donner son feu vert et de me faire confiance. Il a eu raison de le faire, contre de nombreux conseillers politiques qui pensaient que ce serait un échec. Quant à Bercy, il n'avait pas son mot à dire dans cette affaire.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je note donc que certaines réformes de l'audiovisuel public nécessitent un appui politique au plus haut niveau.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez sûrement suivi un certain nombre d'auditions de notre commission d'enquête, qui ont apporté leur lot de révélations. Je voudrais revenir sur celles qui ont cours à la tête de France Télévisions qui peuvent s'apparenter à des gabegies.

On a évoqué les 126 000 euros par jour de frais de réception et de mission. On a évoqué les frais engagés à Cannes, en 2023, avec des suites à plus de 1 700 euros la nuit louées dans le palace Majestic pour les dirigeants de France Télévisions – des faits qui ont suscité l'ouverture d'une enquête par le parquet de Paris. On a parlé de la trentaine de directeurs, à la tête de France Télévisions, qui gagnent plus que le président de la République. On a parlé de la cinquantaine de personnes qui disposent de voitures de fonction et qui, pour certaines – je pense à un adjoint au maire de Paris soupçonné d'emploi fictif –, les utilisent pour leurs activités privées et politiques.

On a appris que le salaire moyen, à France Télévisions, était de 72 000 euros par an, ce qui place les employés du groupe parmi les 9 % des Français les mieux rémunérés. On a appris que les journalistes de Radio France bénéficiaient de quatorze semaines de congés payés. On a appris la rénovation d'une piscine, dans un château en Dordogne appartenant au comité social et économique, facturée 1 million d'euros. On a appris que Mme Ernotte, dans un contexte financier pourtant extrêmement délicat, comme l'a souligné la Cour des comptes – déficit de 81 millions, trésorerie négative, capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social, ce qui fait peser sur l'entreprise un risque de dissolution –, allait percevoir une prime de performance de près de 80 000 euros, soit 98,5 % du montant maximal. Pardon pour cet exposé un peu long, mais il y aurait encore bien d'autres gabegies à dénoncer.

Vous imposiez-vous une sorte de retenue dans la gestion des deniers publics ? Considériez-vous que vous aviez une forme de responsabilité supplémentaire parce que vous étiez à la tête d'une entreprise importante financée par l'argent des Français ?

M. Patrick de Carolis. Il ne m'appartient pas de juger ce qui se fait aujourd'hui dans le service public. Cette responsabilité incombe à l'État, à l'Assemblée nationale et au Sénat.

Pendant nos mandats, on ne nous a pas fait de reproches. Je vais vous donner un exemple pour illustrer l'état d'esprit qui nous animait.

Dans les différentes chaînes où j'ai exercé des fonctions, notamment à M6 et France 3, j'ai créé un certain nombre de magazines. À France 3, j'avais été embauché par Patrice Duhamel, qui deviendra directeur général sous ma présidence mais qui était donc à l'époque mon patron. Il m'avait confié, avec le président Gouyou-Beauchamps, la direction des documentaires et des magazines – ce qui était beaucoup –, ainsi que la tâche de créer un nouveau magazine, qui allait devenir « Des racines et des ailes ». Outre mon rôle de journaliste de base, j'avais donc été engagé comme directeur d'unité, et puisque j'ai créé ce magazine j'ai reçu le titre de producteur – en réalité, j'étais producteur artistique : je n'étais pas propriétaire du magazine.

Mon travail consistait donc à la fois à diriger une unité, à concevoir un programme avec mes équipes, à le présenter et à le produire, mais pour la chaîne. Et quand j'ai quitté M6 et France 3, je n'ai pas touché un centime de droits d'auteur pour les magazines que j'avais créés, « Zone interdite » et « Des racines et des ailes ». Je le répète, les titres appartenaient à la chaîne. Notre volonté n'était pas de faire de l'argent. Je n'ai pas quitté le privé dans l'intention de gagner plus sur le service public – d'ailleurs, je n'y gagnais pas plus.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Considérez-vous donc que le recours à des producteurs extérieurs est trop important et que France Télévisions pourrait produire un peu plus en interne ? Je vous pose cette question parce que vous avez pris cet exemple pour illustrer votre bonne gestion.

M. Patrick de Carolis. Non. J'ai voulu vous expliquer ma philosophie et vous dire que la politique de l'époque n'était pas dispendieuse.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'entends bien, mais vous prenez justement l'exemple d'un magazine produit en interne, sans avoir recours à une société de production extérieure, pour illustrer une manière d'avoir une bonne gestion.

M. Patrick de Carolis. Je pense que ce n'est pas prioritaire. Les deux méthodes de production sont intéressantes, car les bonnes idées sont partout, à l'intérieur du groupe comme à l'extérieur. J'ai voulu vous dire qu'il n'y avait pas de surenchère financière volontaire : dans notre état d'esprit, nous travaillions pour une chaîne, pour une politique éditoriale, et non pour notre portefeuille.

M. Marc Tessier. On touche là au cœur de la gestion d'une chaîne publique. Personnellement, j'estime que nous avons fait le maximum – vous pourrez donner la parole à Michèle Cotta pour me soutenir. En interne, deux fois par mois, les dirigeants des différentes entités de programmes venaient présenter les novations conçues par eux-mêmes ou par la présidence. Vous avez dénoncé des faits que je comprends tout à fait et avez notamment évoqué l'éternel sujet du Festival de Cannes, mais sous cette réserve, on ne peut pas dire qu'il y ait eu des dérapages particuliers.

Mme Michèle Cotta. À l'occasion du Festival de Cannes, nous nous étions aperçus avec surprise que cet événement était révélateur d'un ensemble. Nous n'en finissions pas de compter les collaborateurs qui, pour les différentes chaînes, voulaient se rendre au Festival – j'ai oublié le chiffre exact, mais il me semble que cela faisait une cinquantaine de personnes, en comptant les techniciens – et nous avons eu un mal fou à retirer quelques noms de la liste et essayer de fédérer les efforts de France 2, France 3 et France 5. Ce fut une bagarre !

Mais j'ai aussi trouvé, peut-être un peu plus tôt, que l'État était également responsable de bien des dérives. Sous le gouvernement de Pierre Mauroy, en 1983 je crois, on nous a obligé à embaucher tous nos contractuels, notamment les pigistes qui travaillaient pour nous le matin. Cela a créé un embouteillage de salariés à intégrer. Et une fois que cela a été fait, on nous a dit qu'il y avait trop de monde ! Franchement, nous n'y étions pour rien. Je me souviens d'avoir protesté et de m'être battue, à Radio France ou à la Haute Autorité, contre cette obligation d'engager des gens que nous n'utilisions que deux ou trois heures par jour.

M. Patrice Duhamel. J'aimerais rebondir sur la question des producteurs. Quand une idée vient de l'intérieur, il est normal que l'émission soit produite en interne, si la maison en est capable – ce qui est le plus souvent le cas. Quand, au contraire, l'idée est apportée par un producteur, il est tout à fait logique de lui confier la production de l'émission. C'est aussi simple que cela.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Mais vous admettez qu'aujourd'hui, Léa Salamé, Laurent Delahousse et Nagui, figures internes de France Télévisions, produisent eux-mêmes leurs émissions. Bien qu'ils soient liés par contrat à l'audiovisuel public, ils continuent de se faire rémunérer aussi par des sociétés de production privées, qui souvent leur appartiennent. Je

pense par exemple à l'émission « Quelle époque ! », ou encore à l'émission de Nagui produite par Banijay dont nous avons parlé hier. En dépit des multiples recommandations de la Cour des comptes et des scandales que nous avons connus dans les années 1990, le système des animateurs-producteurs continue donc d'exister.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise cependant que Léa Salamé, Laurent Delahousse et Nagui n'ont pas tout à fait le même statut. Nagui n'est pas salarié de l'audiovisuel public.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Il est salarié de Radio France !

M. Patrice Duhamel. Je ne suis pas l'avocat de Léa Salamé mais, sauf erreur de ma part, l'émission « Quelle époque ! » existait avant qu'elle présente le journal de 20 heures. À ce moment-là, elle n'était pas salariée de France Télévisions mais de Radio France, où elle coanimait la matinale. J'en suis à peu près sûr.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Monsieur Duhamel, monsieur de Carolis, vous avez dit quelque chose d'important : à votre époque, vous demandiez l'exclusivité.

M. Patrice Duhamel. Oui.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous comprenons bien que la créativité existe dans le privé, qu'une bonne idée peut être apportée au service public par une société de production privée, mais qu'elle peut aussi germer de l'intérieur. Vous admettez cependant, monsieur Duhamel, que si la stratégie est de produire davantage en interne, il faut aussi susciter cette envie et s'en donner les moyens.

C'est sur le mélange des genres que je veux vous interroger. Je ne parle pas des animateurs-producteurs, mais des figures de l'audiovisuel public qui officient par ailleurs dans l'audiovisuel privé ou ont des sociétés de production qui proposent des programmes à des entreprises privées. M. Hugo Clément, qui est une figure de l'information scientifique sur France Télévisions, où il anime des émissions importantes dont je ne conteste ni l'intérêt ni l'utilité, a expliqué devant notre commission d'enquête qu'il dirigeait par ailleurs une société de production qui travaille avec des entreprises privées, ainsi qu'un média, « Vakita ». Sur ses réseaux sociaux, il lui arrive de promouvoir ses différentes activités. Trouvez-vous cela normal, ou estimez-vous que cette situation relève du mélange des genres ? Vous-mêmes, à la tête de France Télévisions, auriez-vous accepté qu'une figure de l'audiovisuel public travaille avec des entreprises privées et anime un média privé ? Ma question s'adresse à M. Tessier et à M. de Carolis, en tant qu'anciens présidents de France Télévisions.

M. Marc Tessier. Parmi les demandes adressées à la télévision publique, il y a celle, réitérée, de faire travailler les producteurs indépendants. Vous nous demandez en permanence si nous aurions confié telle mission au public ou au privé ; je le comprends très bien, mais dans mon quotidien, j'étais soumis à une pression pour faire travailler les producteurs privés. Tel ou tel de ces producteurs n'était peut-être pas tout à fait prêt à réaliser les objectifs qui lui étaient fixés, mais combien de fois ne m'a-t-on pas demandé de veiller à cette question dans les accords conclus avec les syndicats professionnels ? Ces derniers essaient d'avoir la garantie de débouchés, et ils y parviennent en partie. Ces débouchés sont, que je sache, une condition vitale pour le développement des producteurs privés. Il est vrai que cet équilibre est toujours sujet à caution. Il y a forcément des critiques : vous pourrez citer des cas où l'on aurait manifestement

pu fonctionner autrement. Mais l'objectif qui nous était assigné n'était pas de produire en interne, mais de faire produire, ce qui est tout de même très différent.

M. Patrice Duhamel. Lorsque nous étions en fonction, entre 2005 et 2010, il y avait pour les programmes – je ne parle pas de l'information – un pourcentage maximum de production interne. De mémoire, ce plafond était de 5 %, mais je ne suis pas absolument sûr du chiffre. Je ne sais pas ce qu'il en est aujourd'hui. Peut-être ce pourcentage a-t-il augmenté.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous sommes une commission d'enquête, et nous avons besoin de réponses précises...

M. Patrice Duhamel. C'était il y a vingt ans !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Bien sûr, mais je pense qu'il faut aller au bout du sujet. Ne nous faites pas dire ce que nous n'avons pas dit : nous ne parlons pas du recours de France Télévisions à des sociétés de production pour des documentaires, des fictions ou des émissions. Notre question porte sur certains animateurs qui sont des figures de l'audiovisuel public et dont M. de Carolis a dit que pour lui, elles devraient lui accorder l'exclusivité. Je ne citerai pas ces figures ici, mais nous les connaissons – il n'y en a pas 150. Alors qu'elles sont salariées du service public ou en tout cas qu'elles en sont des incarnations, certaines ont, à côté, des sociétés de production qui travaillent pour des entreprises privées, quand elles ne gèrent pas elles-mêmes des médias privés. Après les propos que M. de Carolis a tenus, je voulais l'interroger sur ces cas concrets d'aujourd'hui. Pour vous, la situation de ces incarnations du service public est-elle tout à fait normale ou est-ce un mélange des genres ?

M. Patrick de Carolis. Je ne me prononcerai pas sur le nom que vous avez cité tout à l'heure car je ne suis pas en mesure de le faire, mais je confirme que nous étions, à l'époque, contre le mélange des genres. À partir du moment où vous êtes salarié du service public et que vous êtes une de ses vitrines, il faut que vous soyez exclusivement sur le service public, au moins pour ce qui est de votre image. Le travail réalisé peut certes être sain, ou bénéfique ; il n'empêche que nous étions particulièrement attentifs à ce qu'il n'y ait pas de mélange des genres.

M. Erwan Balanant (Dem). On touche avec cette question à la structuration économique du secteur. D'abord, compte tenu de cette structuration, un producteur audiovisuel aurait aujourd'hui beaucoup de mal à travailler pour une seule chaîne. En effet, un projet audiovisuel nécessite différentes phases, de travail ou de préparation, et ses équipes ne seraient pas mobilisées tout le temps. Par ailleurs, les sociétés ne peuvent pas dépendre économiquement d'un seul client.

J'en reviens aux sujets de fond. J'ai trouvé vos propos très intéressants, car vous soulevez des questions que notre commission d'enquête ne s'est pas assez posées – ce n'est pourtant pas faute de l'avoir voulu. Ainsi, à quoi sert l'audiovisuel public ? Vous nous avez donné quelques éléments de réponse. Pour ma part, je pense qu'il est un élément incroyable pour notre souveraineté culturelle – vous l'avez dit – mais également pour le soutien et la structuration de notre souveraineté informationnelle. Cette mission est d'autant plus urgente et importante dans le monde actuel, face à des transformations et à des mutations numériques cataclysmiques, qui suscitent une concurrence déloyale entre notre espace extrêmement régulé et un autre qui ne l'est pas du tout.

Nous ne nous satisfaisons pas de cette situation. Il faut que les choses évoluent. Quelles pistes d'évolution voyez-vous donc pour que cet outil de souveraineté culturelle soit renforcé et devienne encore plus efficace ? Devons-nous procéder à des ajustements législatifs, au niveau français ou européen, pour conforter notre modèle, qui est génial et magnifique ? Nous avons de belles émissions, des productions incroyables, qui contribuent à notre influence culturelle et donc à l'influence de la France, comme vous l'avez dit, monsieur de Carolis. Nous pouvons nous en féliciter. Avez-vous donc quelques propositions concrètes, au vu de vos expériences multiples ? Je m'adresse à vous quatre, et en particulier à vous, monsieur de Carolis, puisque vous avez la particularité d'être aujourd'hui un homme politique, amené à prendre des décisions politiques.

J'aurais aimé, une fois de plus, que le rapporteur puisse écouter vos réponses [*nb : le rapporteur avait alors quitté la salle*] ...

Mme Michèle Cotta. Je suis très sensible à vos propos. Je suis absolument persuadée que le service public crée un lien, une sorte de ciment qui lui est propre, entre des publics différents, qui regardent des programmes différents à des heures différentes, mais qui s'additionnent. Il ne faut surtout pas céder à la tentation d'une télévision communautariste. Même si telle émission peut s'adresser à tel type de population, il faut trouver le moyen de réunir les téléspectateurs pour « faire France », à l'intérieur comme à l'extérieur. Nous avons d'autant plus besoin de ce ciment social que la télévision évolue. L'explosion du nombre de chaînes et d'images est une raison supplémentaire de maintenir un service public fort, qui permette aux téléspectateurs de regarder la même chose en même temps et de se sentir, comme les administrés de Patrick de Carolis, concernés par une télévision qui aborde tous les sujets qui préoccupent la population. L'audiovisuel public est donc vraiment un élément de souveraineté essentiel.

M. Patrick de Carolis. Je reviens un instant sur les propos précédents : l'exclusivité que nous demandions à nos animateurs concernait la présence à l'antenne. S'ils avaient une société de production, ils pouvaient bien sûr produire des programmes pour d'autres chaînes, mais leur identité devait être exclusivement rattachée au service public.

Monsieur Balanant, vous avez mis le doigt sur un combat que j'essaie de mener depuis des années. C'est l'essentiel ! Nous allons entrer dans une période politique capitale pour la France, avec la prochaine élection présidentielle. Quelle sera la place de la culture dans le débat ? On parle beaucoup de sécurité, d'économie, de dette, mais la culture est importante, stratégique, essentielle. Si nous voulons que notre nation compte sur la scène internationale, il faut que nous ayons une influence industrielle évidemment, mais aussi culturelle. Or nous avons énormément perdu en la matière. Il suffit de regarder l'état des lycées français à l'étranger ! Les coupes budgétaires commencent toujours par la culture. Rappelez-vous la phrase de Churchill, pendant la deuxième guerre mondiale, quand on lui demandait de réduire le budget de la culture : « Si ce n'est pour la culture, alors pourquoi nous battons-nous ? » Nous nous battons précisément pour un modèle culturel, pour un modèle de civilisation.

Nous devons donc prendre conscience, en France, du travail considérable qui est à réaliser sur le plan culturel. Regardez les Gafam, les géants du numérique : ils sont tous américains ! Croyez-vous que les Américains ne font pas d'influence culturelle ? Ils ne font que cela ! Si nous ne voulons pas que notre population, notamment notre jeunesse, soit élevée avec un prisme américain, ou en tout cas sous influence étrangère, nous devons faire de la culture française un moteur essentiel de notre démocratie.

Pour y arriver, le service public est un outil indispensable. Voilà pourquoi il faut se demander à quoi il sert et redéfinir sa position, sa mission. Si nous n'avons pas conscience, au plus haut niveau de l'État, de la nécessité de favoriser notre culture, nos artistes, nos créations, notre littérature, nos adaptations, de conquérir le marché mondial et de développer des plateformes numériques françaises ou européennes, alors nous perdrons notre influence.

La culture sert à éduquer, à élever, à faire en sorte, comme le disait le général de Gaulle que j'ai déjà cité tout à l'heure, qu'un peuple soit plus grand que lui-même. Elle sert aussi à être fort sur la scène internationale. Nous étions le premier marché de l'art il y a vingt ou trente ans ; nous ne le sommes plus. Tout cela doit nous pousser à agir. Faisons en sorte que le débat de la prochaine campagne présidentielle porte aussi sur l'éducation, l'école et la place de la culture en France.

M. Patrice Duhamel. Parmi les pistes sur lesquelles vous vous interrogez légitimement, il y a celle de la holding, qui a fait l'objet d'une proposition de loi. Visiblement, il ne se passera rien avant l'élection présidentielle. Est-ce que ce sera un sujet de la campagne ? Ce serait souhaitable, mais je ne le pense pas.

Sur la philosophie, dans la continuité de ce que nous avons fait pendant cinq ans avec Patrick, c'est-à-dire l'entreprise unique, au départ j'étais plutôt pour. Mais ce dossier a été extraordinairement mal géré. Il s'est passé trois choses, qui devraient d'ailleurs servir de leçons dans l'éventualité où il y aurait d'autres tentatives pour réaliser cette addition des forces. Premièrement, il a été présenté avec un objectif quasiment strictement financier, donc pas très mobilisateur pour les équipes. Deuxièmement, il a été très politisé – c'était le projet de X, de Y. Troisièmement, et j'ai compris la position de Sibyle Veil sur le sujet, le maintien, voire le renforcement de l'identité de Radio France n'a pas été suffisamment évoqué. On avait l'impression que c'était France Télévisions qui allait tout gérer. J'ai été directeur général de France Télévisions mais je suis également très fier d'avoir été directeur général de Radio France – Michèle en a été la présidente –, qui est une maison formidable, magnifique...

Le projet a été très mal emmanché et c'est dommage. Patrick parlait du numérique. Je ne suis pas un spécialiste mais s'il y avait une grande plateforme numérique de l'audiovisuel public, ce serait extraordinaire en matière de souveraineté. Toutefois, c'est sans doute facile à dire ; je ne suis plus aux manettes.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Madame Cotta, votre parcours résume à lui seul la question des rapports entre les médias et le pouvoir. Vous avez été présidente de la Haute Autorité de la communication audiovisuelle, présidente de Radio France, directrice de l'information à TF1 et directrice générale de France 2. Vous avez été au cœur des nominations, des arbitrages et des rapports de force entre l'exécutif et l'audiovisuel public. J'aimerais revenir sur l'entretien que vous avez accordé à l'Institut national de l'audiovisuel (INA), paru en 2024, dans lequel un chapitre entier – le chapitre 12 – est consacré aux relations entre les médias et le pouvoir. Vous expliquez notamment que Pierre Desgraupes, directeur d'Antenne 2 de 1981 à 1984, sous François Mitterrand, « ne déjeunait pas avec les politiques ». Diriez-vous qu'il y avait, à l'époque, davantage de distance entre le pouvoir politique et les rédactions, les cadres de l'audiovisuel public ? Avec le recul, avez-vous l'impression que cela s'est perdu ?

Mme Michèle Cotta. Quand on est journaliste, c'est une question qu'on se pose. Lorsque j'étais journaliste de presse écrite, puisque c'est mon origine, les deux codirecteurs de *L'Express*, Jean-Jacques Servan-Schreiber et Françoise Giroud, nous avaient fixé une mission essentielle : voir le plus possible de monde pour recueillir le plus possible d'informations. C'est

ce que nous avons fait et je maintiens que cela fait partie du boulot de journaliste. Au fond, c'était peut-être plus facile il y a des années que maintenant, alors que les politiques sont tous armés d'un service de communication qui les éloigne de ceux qui veulent leur parler. En tout cas, c'est comme cela que les journalistes qui ont débarqué dans la presse depuis une cinquantaine d'années ont commencé à travailler. Cela ne me gênait pas du tout, au contraire. Et ce n'est pas parce que nous rencontrons des hommes ou des femmes politiques et que nous les invitons à déjeuner que nous sommes de vils flagorneurs. Pour recueillir des informations, il faut le faire.

C'est différent pour les organes de direction : lorsqu'on occupe des fonctions directoriales ou qu'on est à la tête de la Haute Autorité, on ne cherche pas à obtenir des informations et on doit surtout éviter les influences politiques qui peuvent peser sur nous. J'ai l'impression d'avoir joué deux cartes dans ma vie. Nous sommes quelques-uns à ne pas être devenus des journalistes politiques en évitant les politiques. Je me rappelle que Raymond Barrillon, qui était un vieux monsieur du *Monde*, disait qu'il ne faut jamais les rencontrer ni les approcher. Moi, j'ai toujours pratiqué le contraire et je pense que c'est dans une liberté de circulation entre les hommes politiques et les journalistes que se fait le journalisme. C'est comme ça que l'on est confronté à différents points de vue et que l'on peut assurer la diversité de l'information, l'accès à l'antenne et à la réflexion des différentes opinions. On ne le fait pas tout seul dans un coin.

Bien sûr, on est libre vis-à-vis de ceux qu'on voit et à qui on demande des informations, c'est autre chose. Mais je ne vois pas comment on peut faire du journalisme sans savoir de manière directe ce que disent et ce que pensent les gens. Telle était notre conception du métier. C'était celle aussi de Patrice, je suppose.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous expliquez qu'il y a une liberté de circulation entre les journalistes et les politiques et que c'est le métier d'un journaliste que de s'entretenir avec les politiques. Vous avez tout à fait raison. Dans l'entretien accordé à l'INA, vous expliquez qu'à l'époque il n'était pas possible de deviner le positionnement politique des éditorialistes. Vous ajoutez notamment : « *On ne pouvait pas dire, il y a quelqu'un qui est plutôt au centre, quelqu'un qui est plutôt à gauche, quelqu'un qui est à droite. On ne pouvait pas le faire.* » Or lorsqu'on entend Thomas Legrand dire « *Nous, on fait ce qu'il faut pour Dati, Patrick [Cohen] et moi* » en parlant de la campagne des municipales à Paris à des cadres du parti socialiste, ne pensez-vous pas que cette affaire révèle, non pas une liberté de circulation, mais une connivence entre des politiques et des éditorialistes du service public ? Et, puisque notre commission d'enquête s'intéresse à la neutralité du service public, ne faudrait-il pas envisager des garde-fous, à l'aune de cette confusion ?

Mme Michèle Cotta. Dans cette affaire, je suis surtout sensible au fait qu'une conversation puisse être écoutée de loin. C'est la méthode qui est discutable. Ensuite, dans une conversation, on peut dire « oui, oui, on s'en occupe » pour faire parler les gens... J'ai gardé mon estime à ces journalistes, notamment à Patrick Cohen.

M. Patrice Duhamel. Je ne connais pas le détail ni les conditions dans lesquelles cela s'est passé. J'ai vu dans la presse des choses contradictoires, donc je ne veux pas porter de jugement.

Vous avez parlé de Pierre Desgraupes, qui dirigeait une chaîne à ce moment-là ; il n'était pas journaliste politique. Il avait été producteur en interne – puisqu'à l'époque il n'y avait que de la production interne – d'émissions formidables telles que « Cinq colonnes à la

une ». Lorsque nous avons eu le problème financier lié à la suppression de la publicité après vingt heures, nous avons passé notre temps à rencontrer des élus, des députés et des sénateurs, qui nous ont d'ailleurs beaucoup aidés sur le plan budgétaire pour compenser la perte financière que représentait l'absence de publicité. C'est tout à fait normal lorsqu'on est des dirigeants.

Et si je mets ma casquette de journaliste politique, sans vouloir donner de leçon – je déteste cela – je vois mal comment on peut être journaliste ou éditorialiste politique sans voir des politiques. C'est comme cela que l'on comprend, au-delà de leurs déclarations publiques, ce qu'ils ont vraiment dans la tête, ce qu'ils envisagent ou quelle est leur stratégie. S'il y en a qui considèrent qu'il ne faut voir personne – et je sais qu'il y en a –, très bien ! Ils ont le droit de pratiquer leur métier de la sorte. Personnellement, la nécessité du dialogue me paraît évidente.

Mme Michèle Cotta. Le dialogue avec tout le monde, en plus ! Tous les interlocuteurs et points de vue différents !

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ma question ne portait pas sur la nécessité du dialogue : pour bien faire son travail, un journaliste doit aussi se documenter, obtenir des informations. Néanmoins, lorsqu'un éditorialiste du service public franchit la frontière et bascule dans le militantisme en mobilisant ses moyens, cette porosité pousse à s'interroger. Quelle est la limite entre l'exercice d'une mission de service public et l'activisme politique, que ce soit dans un contexte privé ou assumé de façon publique, comme le fait M. Pigasse par exemple, fondateur de la première société de production des émissions du service public, qui explique qu'il mettra tous les moyens dont il dispose, y compris médiatiques, pour lutter contre la droite radicale ?

Vous avez déclaré, monsieur de Carolis, le 2 juillet 2008 – cela a été rapporté notamment dans *Le Point* : « *Jamais je ne soumettrai mes grilles [...] à un quelconque visa venu de l'extérieur* ». C'était un engagement fort, prononcé dans un contexte de tensions avec l'Élysée. Avez-vous reçu, les uns et les autres, au cours de vos mandats respectifs, des pressions quelconques émanant du pouvoir politique – Élysée, Matignon, ministères – et comment avez-vous fait pour ne pas vous y soumettre ?

M. Patrick de Carolis. Je me souviens avoir prononcé cette phrase au cours d'une interview. Cela rejoint ce que je disais précédemment : j'avais été élu par le CSA sur la base d'un programme et d'une intention, que je voulais appliquer. C'était mon devoir vis-à-vis du CSA. C'est dans ce cadre que j'ai déclaré que je ne soumettrai pas mes grilles de programmes à une quelconque autorité. Toutefois, je ne conteste pas l'existence d'un devoir de sanction en cas de dérapage ou si je n'étais pas cohérent avec ce que j'ai proposé au CSA.

S'agissant de l'influence et de la porosité entre le pouvoir politique et le service public, je n'ai pas souvenir d'une quelconque injonction du président Chirac ni du président Sarkozy. En revanche, je l'ai d'ailleurs écrit dans mon livre *Les ailes intérieures*, publié en 2016 – vous pouvez vous y référer, tout y est, tous les noms –, j'évoque les agacements que M. Sarkozy pouvait ressentir à l'égard de tel ou tel animateur ou journaliste. Mais c'était de l'ordre de l'agacement.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. M. Patrick Sébastien, à cette même place il y a quelques jours, nous a indiqué que Nicolas Sarkozy vous aurait demandé sa tête.

M. Patrick de Carolis. Lorsque vous êtes le président de la République, vous ne dites pas que vous voulez la tête de quelqu'un : vous montrez, comme je viens de le dire, un certain agacement qui fait comprendre que si l'on pouvait l'enlever de l'antenne, ce serait bien. Nous n'avons jamais obtempéré à une quelconque demande ou marque d'agacement. C'était notre liberté, notre façon d'agir. Je n'ai jamais cédé sur les noms qui pouvaient agacer le président de la République, qu'il s'agisse de Franz-Olivier Giesbert, de Patrice Duhamel ou encore d'Arlette Chabot. Cela n'a jamais eu d'influence sur moi.

Permettez-moi de vous raconter une chose, que j'ai d'ailleurs écrite : lorsque le président Sarkozy me convoque à l'Élysée en juin 2010 pour me renouveler sa confiance pour cinq ans – puisqu'il avait modifié la loi de sorte que le patron de France Télévisions soit nommé et non plus élu – il me propose de continuer, et demande, aussi clairement que cela : « Et ton équipe ? » Sous-entendu : j'espère que tu vas changer des personnes – celles qui pouvaient correspondre à ces agacements que je viens d'évoquer. Je lui réponds que s'il me reconduit, c'est parce que j'ai bien travaillé et que si j'ai bien travaillé, c'est parce que j'ai une bonne équipe et donc que je repars avec la même équipe. Il me regarde et me dit : « Bon. Je n'ai toujours pas pris ma décision. On se revoit dans quelques jours ». Nous nous sommes revus quelques jours après, dans les mêmes circonstances, et il m'a annoncé que je n'étais pas reconduit.

Voilà. Vous défendez un programme...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. ... C'est plus qu'un agacement, monsieur de Carolis ! Entre les « pressions » du rapporteur et vos « agacements », il y a d'autres degrés !

M. Patrick de Carolis. Je vous laisse juge. Je rapporte les faits tels qu'ils se sont produits...

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous avez présidé, madame Cotta, la Haute Autorité de la communication audiovisuelle, précurseuse du CSA, de 1982 à 1986. Vous avez donc été des deux côtés : dirigeante de l'audiovisuel public et présidente de l'instance censée le contrôler. Dans l'entretien accordé à l'INA, vous évoquez les pressions que vous avez subies de la part du pouvoir politique. En 1986, Jacques Chirac vous annonce, dès son arrivée au pouvoir « Excuse-moi, mais tu gicles » – vous avez vous-même rapporté ces propos dans le documentaire « Empreintes » de 2010. Comment avez-vous vécu ces pressions et quelles garanties avez-vous prises ?

Mme Michèle Cotta. N'étant pas très optimiste de nature, je m'y attendais. Ce n'était pas un problème. Lorsque j'étais à la Haute Autorité, j'ai surtout eu des problèmes avec le président de la République François Mitterrand qui voulait se débarrasser de Pierre Desgraupes. J'ai tout fait pour le garder, et nous l'avons d'ailleurs gardé. Lorsqu'il est parti, atteint par l'âge de la retraite, je n'étais pas d'accord avec la personne qui m'a été proposée pour le remplacer et je l'ai fait savoir. J'ai donc reçu ce genre de pressions mais, en tant que présidente de la Haute Autorité, je m'y attendais.

D'un certain côté, quitter la Haute Autorité a été un soulagement formidable, parce que c'était très difficile. Lorsque Jacques Chirac m'a dit très exactement, à sa manière, « Poussinette, tu gicles », je m'y attendais. Néanmoins, j'ai noté que, contrairement à Valéry Giscard d'Estaing, pendant toute la période de la Haute Autorité, il avait joué le jeu et saisi lui-même l'instance de certains problèmes. Je ne peux donc pas parler de pressions. Il avait joué le

jeu de la Haute Autorité et, après, il avait joué le jeu de François Léotard qui pensait que cette instance ne servait à rien et qu'il fallait la remplacer d'urgence.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je rebondis sur la question de l'indépendance de l'Arcom vis-à-vis du pouvoir politique. Cette instance n'a-t-elle pas toujours fonctionné comme une chambre d'enregistrement ? Devant une autre commission d'enquête, Olivier Schrameck, ancien président du CSA, avait révélé sous serment que François Hollande, alors président de la République, avait émis des réserves sur une ou deux personnes concurrentes de Delphine Ernotte dans le cadre de sa nomination en 2015 – alors même qu'il s'était engagé, lors du débat du deuxième tour face à Nicolas Sarkozy, s'il était président de la République, à ne pas se mêler du processus de désignation des présidents de l'audiovisuel public. Il s'agit de faits et de révélations très graves, qui constitueraient une violation de la loi et une intervention directe de celui-là même qui disait vouloir garantir l'indépendance absolue de l'Arcom. Pensez-vous que ce type d'interventions directes de l'Élysée pour la nomination des présidents de l'audiovisuel public soit une pratique saine ? Vous paraît-elle normale ? Ne faudrait-il pas arrêter l'hypocrisie et donner à l'État ou au président de la République la possibilité, comme l'a fait visiblement François Hollande dans une tentative d'intervention, de nommer les dirigeants de l'audiovisuel public ?

Mme Michèle Cotta. Vous posez toutes les questions que se pose une instance de régulation. Tel qu'elle était définie, la Haute Autorité pouvait-elle vraiment nommer des personnalités dont on savait qu'elles constituaient une sorte de chiffon rouge pour la présidence de la République et pour le gouvernement qui distribuait le budget du service public ? C'est difficile ! Donc, oui, il y avait des négociations préalables. Je m'en tenais à une règle simple : s'il y a un feu rouge, il ne faut pas le faire ; à nous de donner les feux verts. Pour une instance de régulation, un feu rouge était une manière de se condamner à terme – c'est d'ailleurs comme cela que la Haute Autorité a finalement été remplacée. Il y a donc un moyen terme entre défier le président de la République ou le gouvernement et se conformer exactement à ses désirs. De ce point de vue, l'Arcom a bien évolué et je trouve que les instances de régulation sont au meilleur de leur fonctionnement.

M. Patrice Duhamel. Cela dépend de ce qu'on appelle les pressions : des interventions du politique, de l'économie, des syndicats, des acteurs de la vie publique, il y en a constamment ! Le problème est de savoir comment on y fait face. On nous demande sans arrêt, compte tenu de nos longs parcours, des exemples de pressions mais il y en avait sans interruption. Pour être clair, je n'ai jamais connu des moments où il n'y en avait pas.

S'agissant de l'Arcom, je suis hostile, à titre personnel, au mode de nomination actuel – et ce depuis le début. Je pense que c'est trop politique et qu'il n'est pas normal que le président de la République choisisse le président ou la présidente de l'instance de régulation. Imaginez, comme c'est arrivé une fois au temps de la gauche, sous François Hollande, que l'Élysée détienne une large majorité à la fois à l'Assemblée nationale et au Sénat : s'il y avait une arrière-pensée politique, il y aurait une possibilité de nommer des gens qui pensent tous la même chose.

J'y suis donc hostile. J'ai formulé une proposition sur ce point, qui figure d'ailleurs dans le questionnaire qu'on a reçu : puisque les parlementaires votent le budget, je trouverais normal que les commissions des affaires culturelles de l'Assemblée et du Sénat nomment, à une majorité qualifiée pour éviter tout caractère partisan – disons une majorité des trois cinquièmes –, les cinq, sept ou neuf membres – ils sont neuf actuellement – de l'autorité en question – Arcom aujourd'hui, Haute Autorité puis CSA hier. Cela aurait été plus compliqué

pour la CNCL, la Commission nationale de la communication et des libertés, qui réunissait aussi des conseillers d'État, de la Cour des comptes, etc. – on n'y comprenait pas grand-chose.

J'ajoute que je trouverais normal que ces neuf membres, étant choisis à l'issue d'auditions publiques, élisent eux-mêmes leur président ou leur présidente. Il faut couper au maximum le lien entre l'exécutif et l'instance de régulation – mais je suis peut-être le seul à le penser.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Cela existe pour certaines nominations – pas celles de l'Arcom –, prévues à l'article 13 de la Constitution. Vous proposez de recourir à cette procédure pour la nomination des membres de l'Arcom...

M. Patrice Duhamel. ...et que les membres élisent ensuite leur président, qui ne serait donc plus nommé par le président de la République. Symboliquement, cela représenterait quelque chose.

Mme Michèle Cotta. C'est sûrement une piste à creuser. Le mode de nomination à la Haute Autorité avait été calqué sur celui du Conseil constitutionnel. Il n'est pas dit qu'on doive le garder en matière d'audiovisuel. Une nomination par les commissions parlementaires serait plutôt bienvenue.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Cela m'amène à une question sur la limitation des mandats des présidents de l'audiovisuel public. Le 14 mai 2025, l'Arcom a décidé de reconduire Mme Ernotte pour un troisième mandat consécutif à la tête de France Télévisions, ce qui est inédit. Auriez-vous accepté une telle longévité ? Ne pensez-vous pas que pour une entreprise de cette taille, qui entraîne une telle responsabilité, il serait nécessaire de renouveler la présidence, afin d'éviter des injonctions ou des biais qui pourraient se révéler avec le temps ?

Mme Michèle Cotta. Une troisième nomination ne me choque pas, à partir du moment où c'est l'autorité de régulation qui la formule. Cela ne me gêne pas. Je remarque néanmoins que de nombreux maires ont été exclus au bout de leur troisième mandat, lors des dernières élections municipales : peut-être que le troisième mandat est celui de trop ! Cependant, si ça marche et qu'il n'y a pas de reproches à faire, je ne vois pas ce qui l'interdirait. Si vous le dites, peut-être que ça ne marche pas, moi je n'en sais rien. En tout cas, je ne vois pas ce qui interdirait d'effectuer un troisième mandat.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je voudrais revenir sur la proposition formulée par M. Duhamel. Je suis corapporteur, avec Virginie Duby-Muller, de la proposition de loi visant à créer une holding de l'audiovisuel public. Nous nous sommes interrogés sur le mode de nomination des dirigeants de France Télévisions et de Radio France. Plusieurs options sont possibles. L'une d'entre elles – ce n'est pas mon choix – est qu'ils soient nommés par le conseil d'administration – après tout, ce sont des dirigeants d'entreprises. Une autre serait de conserver le système actuel, c'est-à-dire une nomination par l'Arcom. Qu'en pensez-vous ?

M. Patrice Duhamel. Je suis hostile à une nomination par les conseils d'administration ou alors il faut changer leur composition, parce qu'il y a trop de représentants de l'État – il y a à la fois des représentants de l'État et des personnalités qualifiées choisies par l'Arcom. Ce serait donc un peu biaisé. Par ailleurs, une nomination par les conseils d'administration favoriserait énormément le président ou la présidente sortante.

Mme Michèle Cotta. Cela ne ferait que déplacer le problème : il faudrait savoir qui choisit les membres du conseil d'administration ! On ne peut être d'accord avec cela si la majorité est déjà acquise à quelqu'un – l'État en l'occurrence. Cela déplace le problème sur la nomination des membres du conseil d'administration.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Faisons un peu de politique-fiction : si, à votre époque, monsieur de Carolis, cela avait été l'Arcom et non le président de la République qui devait désigner le dirigeant de France Télévisions, vous auriez sans doute été reconduit dans vos fonctions. Par conséquent, une nomination par l'Arcom des dirigeants de l'audiovisuel public garantirait-elle une plus grande indépendance vis-à-vis du pouvoir politique – même si le président de l'Arcom est lui-même nommé par le président de la République ?

M. Patrick de Carolis. Sans doute. Lorsque j'ai terminé mon mandat, le président de la République avait modifié la loi pour pouvoir nommer le président de France Télévisions. Je me souviens d'un communiqué de presse du CSA qui était très élogieux sur mon mandat, mais cela n'a pas inspiré le président de l'époque. Je pense que tout ce qui peut éloigner l'arrivée d'un président ou d'une présidente à la tête de l'audiovisuel public du pouvoir central, c'est-à-dire du président de la République, est une bonne chose. Ensuite, il me semble plus judicieux que la nomination relève de l'Arcom que du conseil d'administration. Par ailleurs, la façon dont l'Arcom est constituée demande débat.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. On a vu d'anciens dirigeants de France Télévisions ou de Radio France devenir membres de l'Arcom. Cela peut poser question, mais en même temps il faut bien des spécialistes des médias en son sein. Il faudra travailler sur ces questions importantes.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Madame Cotta, vous étiez directrice générale lorsque François Mitterrand a été interviewé, en 1992, par Anne Sinclair et Christine Ockrent, qui étaient les épouses de deux ministres de son gouvernement d'alors. Vous vous étiez élevée contre ce choix, qui pouvait être de nature à jeter le discrédit sur l'audiovisuel public. Faudrait-il, selon vous, prévoir des garde-fous pour prévenir tout risque de conflits d'intérêts, notamment politiques, dans l'information du service public de l'audiovisuel ?

Mme Michèle Cotta. En tant que femme, je suis très gênée par ce genre de questions. Anne Sinclair et Christine Ockrent étaient incontestablement deux professionnelles formidables, reconnues comme telles – elles ont obtenu je ne sais combien de Sept d'or de la meilleure journaliste de France.

J'ai un mari que j'aime beaucoup mais je ne partage pas toutes ses opinions. Je me suis toujours sentie libre de dire et d'écrire ce que je voulais.

En revanche, pour les élections présidentielles ou législatives, je comprends que des femmes qui sont proches d'un homme politique puissent se mettre en retrait – comme Béatrice Schönberg, sur France 2, qui avait démissionné.

Nous sommes dans un monde où une femme qui est mariée à un ministre doit s'en aller, y compris si elle est une grande professionnelle ; en revanche, je n'ai jamais vu un homme qui est un grand professionnel s'en aller parce que sa femme était au gouvernement – je ne sais pas si cela a été un jour le cas. Cela revient à traiter les femmes comme si elles étaient dépendantes de leur mari, ce qui ne correspond plus à notre époque. Comme si on était sous

la III^e République, où on leur refusait le droit de vote parce qu'elles pensaient comme leur mari ! Cela m'a toujours gênée.

Bref il s'agissait de deux grandes professionnelles. Ce n'était sans doute pas très habile et certaines personnes ont pu trouver qu'il s'agissait d'une intervention majeure. Leur professionnalisme me semblait de nature à leur éviter ce genre de remarques. D'ailleurs, il n'y en a pas eu tellement. J'ai regardé l'autre jour ce qui s'était dit au cours de cet entretien et, finalement, il n'aura pas été marquant, ni dans la V^e République ni parmi ceux accordés par François Mitterrand.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si je vous pose la question, c'est parce que vous vous étiez élevée, à l'époque, contre ce choix éditorial, dont vous vous étiez émue. Visiblement, vous n'auriez pas forcément la même lecture aujourd'hui.

Mme Michèle Cotta. Je me suis posé la question à l'époque, mais j'avais peur de la réaction de la presse et d'un certain nombre de téléspectateurs. Je trouvais que ces deux journalistes étaient tout à fait dignes de faire un tel entretien du 14 juillet. J'avais plutôt peur des réactions pour nous.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'aimerais que nous allions au bout de cette question. Elle soulève un vaste débat, compliqué et important, parce qu'il s'inscrit dans un moment où la confiance des Français dans les médias, les journalistes et les politiques traverse une crise. Il est vrai que les liens entre les journalistes et les politiques peuvent alimenter, créer, susciter cette crise de confiance. En ces temps de suspicion généralisée, voire de complotisme, il me paraît d'autant plus important de définir des règles claires et strictes – le rapporteur a parlé de garde-fous – pour garantir que les conflits d'intérêts soient évités à chaque instant. Nous avons posé la même question à plusieurs intervenants, mais nous avons eu du mal à identifier des règles précises. C'est pourtant essentiel. Avez-vous des recommandations pour prémunir l'audiovisuel public contre toute forme de conflit d'intérêts, ou en tout cas contre toute suspicion de conflit d'intérêts ou de mélange des genres ?

M. Patrice Duhamel. C'est extraordinairement difficile mais je vais vous répondre. Depuis plus de trente ans que s'est déroulée cette interview, les choses ont heureusement évolué sur ces questions du féminisme, et c'est très bien comme ça.

Là où je partage votre questionnement, monsieur le président, c'est que le regard des Français aussi a évolué, mais dans l'autre sens, celui de la méfiance. Patrick et moi-même avons eu à traiter le sujet deux fois, avec Béatrice Schönberg et avec Marie Drucker ; chaque fois, elles ont dû quitter la présentation du journal. Nous avons eu – et cela me concernait familialement – une décision à prendre pendant la campagne de 2007, quand mon frère Alain s'est fait piéger dans un débat avec des étudiants à Sciences Po pendant lequel quelqu'un l'avait filmé sans qu'il le sache et où il avait dit qu'il pourrait très bien, pourquoi pas, voter pour François Bayrou – ou quelque chose comme ça. Nous l'avons immédiatement suspendu de l'antenne – et c'était mon frère aîné, donc ce n'était pas facile – pour toute la durée de la campagne. C'était à cause du regard des Français, parce que c'était parti comme un feu de paille, que ça circulait partout. Je pense qu'il faut prendre en compte à la fois le professionnalisme – et Michèle a raison de souligner celui de Christine et d'Anne – et le regard des Français, qui demandent l'exemplarité la plus totale.

Par exemple, si vous comptiez enchaîner en posant la question sur ce qu'a dit Léa Salamé, je trouve ça parfaitement bien vu : à partir du moment où son compagnon serait

candidat, il est évident qu'elle ne pourrait pas rester présentatrice du journal de 20 heures. Elle l'a dit et je trouve que c'est une excellente règle.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Une dernière question concernant l'information : depuis que Delphine Ernotte est arrivée à la tête de France Télévisions en 2015, il y a eu sept directeurs de l'information ; sur TF1, il n'y en a eu qu'un seul – c'est d'ailleurs la personne que Delphine Ernotte a choisi de remercier à son arrivée à la tête de France Télévisions. Plus récemment, on a appris que la supervision de la direction de l'information était confiée au numéro 2 de Delphine Ernotte, M. Sitbon-Gomez, qui devient ainsi, de fait, patron des près de 3 000 journalistes de France Télévisions alors qu'il n'a jamais été journaliste, qu'il n'a jamais disposé de la moindre carte de presse et, plus préoccupant encore, qu'il n'avait travaillé, avant d'arriver chez France Télévisions, que pour le parti Europe Ecologie-Les Verts, donc dans une sphère de militantisme et de politique très éloignée de la sphère médiatique.

Vous paraît-il sain que l'information de l'audiovisuel public soit confiée à une personne dont la seule expérience a été l'activisme politique – quel que soit le parti concerné – et qui n'a pas été journaliste ? Qu'est-ce que cela dit, au fond, de la confusion entre information et politique ?

M. Patrick de Carolis. Puisque nous sommes là pour dire ce que nous pensons réellement et que nous sommes sous serment, je trouve cela choquant. Les journalistes doivent être dirigés par des journalistes. Je n'en sais pas plus sur cette personne, donc je n'en dirai pas plus, mais, tel que vous me présentez la chose, je trouve cela choquant.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Il y a bien un directeur de l'information : les journalistes sont dirigés par le directeur de l'information, qui, comme l'a rappelé le rapporteur, est sous l'autorité d'un directeur, M. Sitbon-Gomez. Si je comprends bien, vous nous dites que le directeur de l'information doit être rattaché au président ou à la présidente ?

M. Patrick de Carolis. Oui, mais ça, c'est un sujet d'organisation. Je réponds sur la personnalité : est-ce ce qu'il a une carte de presse, est ce que c'est un journaliste qui dirige la rédaction ? Ce n'est pas à quelqu'un d'autre de diriger une équipe journalistique. Je ne comprends pas, d'ailleurs, que les journalistes aient accepté cela.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour être précis, le directeur de l'information de France Télévisions, M. Corbé est un journaliste et il a la carte de presse. En revanche, dans l'organisation mise en place par Mme Ernotte, et pour la première fois dans l'histoire de France Télévisions me semble-t-il, ce directeur de l'information ne sera pas rattaché directement à la présidence de l'entreprise mais à un directeur des antennes et des programmes.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Monsieur le président, j'ai l'impression que vous venez en défense de cette gouvernance de France Télévisions, qui est plus que contestable !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pas du tout, j'explique la situation pour que M. de Carolis puisse répondre en connaissance de cause.

M. Charles Alloncle, rapporteur. On a appris il y a quelques semaines qu'une réforme était menée et que les 3 000 journalistes seraient rattachés à une personne qui n'a pas de carte de presse. C'est un fait inédit. Cette personne ne sera certes pas leur n + 1 mais

leur $n + 2$, mais c'est un fait inédit. Et en plus, il a été un activiste politique avant de rejoindre France Télévisions. La question reste donc pleinement posée.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je n'interviens pas du tout en défense – je fais attention, parce que tout est déformé sur les réseaux sociaux. Je suis plutôt d'accord avec le rapporteur et je m'interroge sur la situation. Simplement, comme j'entendais M. de Carolis réagir à une organisation qui n'est pas exactement celle en place, je voulais être précis. Mais vous avez parfaitement raison, monsieur le rapporteur : le directeur de l'information, M. Corbé, qui est un journaliste, n'est pas rattaché à la présidente de France Télévisions. Il y a quelqu'un au-dessus de lui qui n'a pas la carte de presse et n'a jamais été journaliste.

M. Patrick de Carolis. J'avais effectivement compris que la direction de la rédaction était confiée à un non-journaliste. Je reviens donc sur ce que j'ai dit. Je pense que la direction d'une rédaction suppose une carte de presse. Après, ce rattachement à une personne qui ne l'a pas, c'est un problème d'organisation. Mais dire qu'il est rattaché à telle personne qui n'a pas la carte de presse, c'est oublier que le président de France Télévisions non plus n'a pas forcément la carte de presse – car tous les présidents de France Télévisions ne l'ont pas. Il est forcément rattaché à quelqu'un qui n'est pas journaliste. Pour moi, ce n'est donc pas un sujet.

M. Patrice Duhamel. J'ajoute que ce n'est pas la première fois que cela arrive : lorsque j'étais directeur général chargé des antennes et de la diversification des programmes avec Patrick, j'avais autorité sur l'information. J'avais certes une carte de presse, mais ce n'est donc pas la première fois.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mais vous aviez une carte de presse.

M. Patrice Duhamel. Bien sûr, c'est ce que je viens de dire. Mais vous avez dit que c'était la première fois.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La première fois sans carte de presse.

M. Patrice Duhamel. Pardon, j'avais mal entendu la fin.

Ma femme voulait à une époque écrire – j'espère qu'elle le fera – un livre qui s'appellerait *Éloge de la complexité*. Je pense qu'il y a des moments où il faut rentrer dans le détail des choses et dans leur complexité. Si, dans le cas que vous évoquez, le directeur général allait dans les conférences de rédaction, suggérerait qu'on invite X, Y ou Z le soir ou demandait qu'on ouvre le journal sur telle information plutôt que sur telle autre, ce ne serait pas normal. En revanche, si c'est une nomination fonctionnelle – ce que j'ai cru comprendre, mais je n'y suis plus... – c'est différent. Quand j'occupais ces responsabilités à la direction générale de la 2, de la 3, puis de France Télévisions, j'avais autorité sur l'information, mais je ne suis pas allé une seule fois en conférence de rédaction et je n'ai jamais demandé à voir le conducteur du journal. On avait un accord. On a eu pendant cinq ans Arlette Chabot, qui était une merveille d'autorité et de légitimité – elle était formidable.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Alors quel est l'intérêt ?

M. Patrice Duhamel. C'est que vous êtes dans une stratégie globale. Je ne prends pas la défense de cette décision, je dis qu'il peut y avoir une forme de cohérence. Cette personne peut travailler en accord avec Philippe Corbé, qui est un très grand professionnel – je suis très content de cette nomination pour France Télévisions, d'ailleurs.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Ne pensez-vous pas qu'à l'heure où il y a une crise de confiance dans l'information, où l'information doit être protégée, sacralisée, indépendante, pluraliste, fiable, il est important que la direction de l'information ne soit rattachée qu'à la présidence ? Vous, en plus, vous aviez la carte de presse. Le fait que la personne qui, *in fine*, a autorité sur l'information – je reprends vos termes, car vous avez parfaitement raison de rappeler que c'est finalement la même organisation que celle que vous avez connue – n'ait pas de carte de presse ne pose-t-il pas problème ?

Mme Michèle Cotta. La présidente non plus n'a pas de carte de presse !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La présidente, en tant que dirigeante de l'entreprise, a une responsabilité managériale et pénale, c'est différent.

M. Patrice Duhamel. Encore une fois, s'il était avéré que cette personne prend des décisions journalistiques sur telle ou telle chose, cela poserait un problème. Moi, ce que j'ai compris, c'est que c'était une décision d'organisation fonctionnelle.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Que signifie avoir « autorité sur l'information », dans ce cas ?

M. Patrice Duhamel. C'est le directeur de l'information qui a autorité sur la rédaction. Mais il faut qu'au-dessus, il y ait quelqu'un qui dise : « Les Américains et les Israéliens bombardent l'Iran, qui réplique, est-ce qu'on fait une spéciale ce soir ? » et qu'ils en discutent tous les deux. C'est la partie de l'antenne qui concerne l'information, si je peux être plus clair – mais ce n'est pas à moi de définir la chose. Je maintiens que s'il allait même une fois par semaine en conférence de rédaction pour dire ce qu'il pense, ce ne serait pas possible. Je n'ai pas compris que cela se passait comme ça : c'est le directeur de l'info qui a vraiment la légitimité et l'autorité pour diriger la rédaction.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Merci beaucoup à tous les quatre d'avoir répondu à nos questions de manière approfondie et d'avoir éclairé des sujets importants pour nos travaux.

La séance s'achève à midi dix.

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Charles Alloncle, M. Erwan Balanant, M. Jérémie Patrier-Leitus