

Collège d'autorisation et de contrôle

Avis relatif à la désignation de l'administrateur.ice générale de la RTBF

Vu le décret du 14 juillet 1997 portant statut de la RTBF, et en particulier l'article 17, §§ 2 et 2**bis** ;

Vu l'appel à candidatures pour le mandat d'administrateur.ice générale de la RTBF, publié le 23 décembre 2025, contenant la lettre de mission et le profil de fonction pour ce poste ;

Vu la note approuvée par le Collège le 23 avril 2026, relative à la procédure de désignation du ou de la prochain.e administrateur.ice générale de la RTBF ;

Vu la décision du conseil d'administration de la RTBF du 17 juillet 2026 présélectionnant trois candidat.es pour le poste d'administrateur.ice générale de la RTBF ;

Vu la décision du Gouvernement de la Communauté française du 27 juillet 2026 de soumettre à l'audition du Collège ces trois candidat.es présélectionné.es ;

Vu la demande adressée le même jour au Président, par la Ministre des Médias, de procéder à cette audition ;

Vu le procès-verbal de tirage au sort visant à déterminer l'ordre de passage des trois candidat.es présélectionné.es en vue de leur audition par le Collège ;

Vu les courriers du 29 juillet 2026 invitant les trois candidat.es à une audition par le Collège le 27 août 2026 ;

Considérant le dossier transmis au CSA par le conseil d'administration de la RTBF comportant ;

- les actes de candidature des trois candidat.es ;
- le *leadership assessment* des trois candidat.es, réalisé par la société Mercuri Urval ;
- l'évaluation individuelle des trois candidat.es par le collège d'expert.es externes désigné.es par le conseil d'administration de la RTBF ainsi que l'avis général de ce collège d'expert.es sur l'ensemble des candidatures examinées ;
- la présentation réalisée en juin 2026 devant le conseil d'administration de la RTBF par chacun.e des trois candidat.es et le procès-verbal de ces auditions ;
- la motivation de la décision de présélection prise le 17 juillet 2026 par le conseil d'administration de la RTBF ;

Entendu M. Christophe Dujardin, Mme. Caroline Franckx et M. Emmanuel Tourpe en la séance du 27 août 2026 ;

Le Collège rend l'avis qui suit :

A titre préliminaire, le Collège souhaite souligner la patience et la détermination des candidat.es, qui ont suivi un processus de recrutement long et exigeant. Le simple fait, pour eux et elle, d'être arrivé.es jusqu'à l'avant-dernière étape de la procédure, que constitue leur audition par le Collège, est déjà révélateur de la grande qualité de leurs candidatures.

Le Collège précise que l'ensemble des éléments d'appréciation qui suivent doivent s'entendre au regard de la fonction bien spécifique dont il est question ici, à savoir celle d'administrateur.ice général.e de la RTBF, et que, lorsque des réserves ou des points d'amélioration sont formulés sur l'un ou l'autre point, ceux-ci ne visent certainement pas à remettre en cause la capacité des candidat.es concerné.es à exercer des fonctions de haut niveau.

S'agissant de M. Dujardin :

Il ressort de son audition que M. Dujardin présente les points forts et les points faibles suivants au regard des exigences attachées à la fonction d'administrateur.ice général.e de la RTBF.

Il s'agit du candidat disposant de la plus grande expérience dans la gestion d'entreprise et la conduite du changement, de par les nombreux postes qu'il a successivement occupés, pendant une trentaine d'années, dans des entreprises du domaine des télécommunications, et tout particulièrement son dernier poste en date au sein d'Orange où il a participé au plus haut niveau à l'intégration de Voo dont il est devenu temporairement le CEO. Sa progression régulière et sa longévité au sein des entreprises dans lesquelles il a travaillé démontrent un haut niveau de compétence, tout particulièrement dans le secteur privé où une telle évolution de carrière ne peut se faire sans l'obtention de résultats.

Il s'agit également du candidat qui paraît porter le plus d'attention à la dimension humaine d'une entreprise. Le Collège a en effet noté que ce candidat est celui qui s'est le plus expliqué sur son style de management humain, en insistant sur son caractère participatif et collectif. Le fait qu'il ait participé, en tant qu'acteur majeur, à l'intégration de Voo au sein d'Orange et que cette intégration se soit faite sans heurts sur le plan humain, malgré la complexité que l'on pouvait attendre de cette opération fusionnant une structure purement privée avec une structure publique, tend à confirmer les compétences du candidat en matière de gestion des ressources humaines, notamment dans un contexte de transformation. Le Collège a également pu constater, en dialoguant avec le candidat, qu'il affichait un tempérament modéré et un style pragmatique, de nature à faciliter les contacts avec ses collaborateurs, à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique ainsi que dans le cadre du dialogue social.

Les qualités précitées permettent d'expliquer pourquoi le conseil d'administration de la RTBF, dont la composition est pluraliste, a souhaité, à l'unanimité, maintenir le candidat en lice alors qu'il n'avait pas été retenu pour la fonction par le collège d'expert.es. Cette adhésion à sa candidature par le conseil d'administration constitue également un point fort du candidat, puisqu'elle permet d'augurer une relation constructive entre les deux organes de la RTBF. Or, la capacité du ou de la futur.e administrateur.ice général.e à travailler en bonne intelligence avec le conseil d'administration constitue un facteur important dans la réussite de sa mission.

A côté de ces points forts particulièrement saillants, le candidat présente également les points forts suivants, sans être pour autant le meilleur candidat dans ces domaines.

D'une part, son expérience au sein du secteur des télécommunications, même si elle n'égale pas l'expérience au sein du secteur des médias d'un autre candidat (en l'occurrence M. Tourpe), lui confère une connaissance appréciable d'une partie des enjeux auxquels la RTBF devra faire face dans les prochaines années en matière technologique (approfondissement de la digitalisation, intelligence artificielle, cybersécurité, etc.). Il apparaît, à cet égard, plus rapidement opérationnel que Mme. Franckx qui vient d'un secteur bien plus éloigné de celui des médias.

D'autre part, quant aux enjeux qui sont davantage propres aux médias, le Collège a noté que le candidat s'était fortement investi dans sa candidature en consultant de nombreuses sources, en rencontrant toute une série d'expert.es et en développant des réflexions personnelles dans son plan stratégique. Si ces réflexions demandent encore à être approfondies, elles démontrent en tout cas un intérêt sincère pour la fonction et une volonté d'entrer rapidement dans les dossiers. Il s'est d'ailleurs, sur certains points, montré davantage concret que les autres candidats dans l'illustration de ses priorités stratégiques (notamment en matière de droits sportifs ou en matière de facilité d'utilisation d'Auvio). Sans porter de jugement sur le fond de ces propositions, qui demandent à être encore approfondies, le Collège a apprécié la transparence dont le candidat a fait preuve, ainsi que le fait qu'il ait déjà poussé la réflexion au-delà de la pure théorie, malgré sa position actuellement extérieure au secteur des médias.

À côté de ces éléments positifs, le Collège identifie des points à propos desquels le candidat dispose d'une marge de progression.

Il souligne tout d'abord, sur la forme, le caractère peu porteur de sa présentation orale. Le candidat s'est montré sympathique, mais il n'a pas dégagé l'énergie que l'on attend légitimement de la part d'une personne à la tête d'une entreprise de l'ampleur de la RTBF. Le Collège estime dès lors qu'il serait utile que le candidat, en cas de désignation dans la fonction briguée, travaille ses capacités de communication orale afin d'asseoir son leadership.

Ensuite, malgré sa bonne compréhension d'une partie des enjeux auxquels est confrontée la RTBF, et tout particulièrement des enjeux d'ordre technologique comme exposé *supra*, force est de constater, sans que cela constitue un point faible en tant que tel, que le candidat ne maîtrise pas encore suffisamment certains enjeux propres aux médias et à la RTBF. Pour certains d'entre eux (par exemple les implications du contrat de gestion, la manière dont fonctionne l'acquisition des droits sportifs, ou encore la problématique de l'IPTV illégale), il s'agit sans doute de s'y plonger et de se renseigner auprès des personnes compétentes, ce que le candidat devrait pouvoir faire à relativement court terme s'il est désigné à la fonction d'administrateur.ice général.e. Pour d'autres, le travail à accomplir implique davantage qu'une simple mise à jour car il nécessite de développer une vision stratégique plus fine sur lesdits enjeux. Le Collège a ainsi relevé que le candidat abordait la question centrale des contenus à offrir par la RTBF essentiellement sous l'angle de leur distribution mais peu sous l'angle de leur sélection/production/création. Le Collège note également que le candidat a peu développé sa conception de la notion de service public.

Le Collège souligne donc la nécessité, en cas de désignation de M. Dujardin au poste d'administrateur.ice général.e, que ce dernier étoffe rapidement sa vision et ses priorités en matière de contenus et en matière de service à offrir au public. Il devra également veiller à renforcer sa capacité d'incarnation de cette vision afin de la porter de manière convaincante en interne et en externe.

S'agissant de Mme. Franckx :

Il ressort de son audition que Mme. Franckx présente les points forts et les points faibles suivants au regard des exigences attachées à la fonction d'administrateur.ice générale de la RTBF.

Il s'agit de la candidate ayant fait preuve du plus grand charisme lors de sa présentation. La candidate n'a pas seulement présenté sa vision mais elle l'a incarnée avec une présence et un dynamisme particulièrement forts. Le Collège est donc confiant dans sa capacité à porter son projet et à représenter la RTBF avec force et crédibilité dans ses relations avec ses partenaires extérieurs (presse, monde politique, instances internationales comme l'UER, etc.).

La candidate s'est également particulièrement distinguée par la clarté et la transparence dont elle a fait preuve dans la présentation de sa méthode de gestion et de ses priorités opérationnelles. Le Collège y a fortement ressenti son expérience dans la consultance ainsi que dans le secteur hospitalier où elle a dû rapidement s'acclimater, lors de son arrivée, à un écosystème et à des processus très spécifiques qu'elle ne connaissait pas auparavant. Ceci laisse présager de sa part une capacité à également rapidement appréhender les complexités du secteur des médias dans lequel elle n'a pas d'expertise.

Le Collège note, par ailleurs, que Mme. Franckx est actuellement la seule des trois candidat.es en présence à occuper une fonction de CEO dans une structure de dimension comparable à la RTBF, à savoir le CHU Brugmann qui compte environ 2.900 collaborateur.ices (1.900 à la RTBF) et gère un budget de plus de 400 millions d'euros.

Les qualités précitées expliquent pourquoi Mme. Franckx est la seule des trois candidat.es en présence à avoir obtenu l'adhésion à la fois du collège d'expert.es, qui l'a jugée apte à la fonction, et du conseil d'administration de la RTBF, qui l'a présélectionnée à la quasi-unanimité (douze voix pour et une abstention). Comme ceci a déjà été souligné pour M. Dujardin, cette adhésion à la candidature de Mme. Franckx par le conseil d'administration constitue un point fort incontestable de la candidate, puisqu'elle permet d'augurer une relation constructive entre les deux organes de la RTBF. Or, la capacité du ou de la futur.e administrateur.ice générale à travailler en bonne intelligence avec le conseil d'administration constitue un facteur important dans la réussite de sa mission. L'avis favorable du collège d'expert.es (dont a également bénéficié M. Tourpe mais pas M. Dujardin) renforce encore le dossier de Mme. Franckx à cet égard, puisqu'il démontre chez elle une capacité à faire adhérer encore davantage de personnes à son projet, et tout particulièrement des personnes ayant une grande expérience dans le secteur des médias, ce qui est très rassurant, d'autant s'agissant d'une candidate provenant d'un autre secteur.

A côté de ces points forts particulièrement saillants, la candidate présente également les points forts suivants, sans être pour autant la meilleure candidate dans ces domaines.

D'une part, le Collège a noté que Mme. Franckx s'était fortement investie dans sa candidature en consultant de nombreuses sources, en rencontrant toute une série d'expert.es et en développant des réflexions personnelles dans son plan stratégique. Si ces réflexions demandent encore à être approfondies, elles démontrent en tout cas un intérêt sincère pour la fonction et une volonté d'entrer rapidement dans les dossiers. Le Collège note en outre que les constats majeurs posés et les priorités identifiées par la candidate dans son dossier sont sensiblement les mêmes que les constats et priorités identifiés dans les dossiers des deux autres candidats ayant plus, voire beaucoup plus

d'expérience qu'elle dans le domaine des médias. En quelques mois, elle a donc déjà réalisé un travail d'analyse important.

D'autre part, le Collège note que, malgré ce travail, la candidate fait preuve d'humilité et ne prétend pas tout savoir. Elle reste bien consciente de son regard extérieur sur le secteur et du fait qu'elle a encore beaucoup à apprendre. Elle se montre cependant optimiste sur ce point, confiante dans sa méthodologie et dans le fait que, dans l'hypothèse où elle serait désignée au poste d'administrateur.ice général.e, elle s'appuierait sur son équipe pour se former et s'aider à prendre les bonnes décisions.

À côté de ces éléments positifs, le Collège identifie des points à propos desquels la candidate dispose d'une marge de progression.

Le plus important de ces points touche à son absence d'expérience dans le secteur des médias. Il a, certes, été souligné ci-avant qu'elle se distinguait par sa capacité à rapidement s'approprier un cadre jusqu'alors inconnu. Toutefois, malgré cette qualité, il est indéniable qu'elle n'a pas la même connaissance du secteur que M. Dujardin et encore moins que M. Tourpe. Ceci ressort de sa présentation qui, bien qu'intéressante sur les grands principes, reste vague sur les mesures concrètes qui pourraient en découler. Dès lors, même si elle apparaît capable, à terme, d'acquérir les compétences nécessaires, il est évident qu'elle ne sera pas aussi rapidement opérationnelle dans le poste que ne pourraient l'être les autres candidats sous l'angle de l'expertise médias.

Par ailleurs, le Collège note également, dans le chef de la candidate, une énergie qui, pour positive qu'elle puisse être en termes de capacité de travail et d'incarnation de l'institution, pourrait également la rendre difficile à suivre dans certaines réformes qu'elle entendrait mener, notamment auprès des équipes. A cet égard, le tempérament de M. Dujardin semble davantage de nature à emporter une adhésion au changement, en interne.

Le Collège souligne donc la nécessité, en cas de désignation de Mme. Franckx au poste d'administrateur.ice général.e, que cette dernière se forme rapidement sur les enjeux de fond propres au secteur des médias, afin qu'elle puisse traduire ses priorités et ses constats généraux dans des mesures concrètes. Elle devra également se montrer vigilante dans la manière dont elle prendra et mettra en œuvre ses décisions en interne, pour que sa volonté d'efficacité emporte l'adhésion des équipes.

S'agissant de M. Tourpe :

Il ressort de son audition que M. Tourpe présente les points forts et les points faibles suivants au regard des exigences attachées à la fonction d'administrateur.ice général.e de la RTBF.

Il s'agit incontestablement du candidat ayant la meilleure connaissance du secteur des médias et de la RTBF. Il a en effet travaillé vingt-cinq ans auprès d'éditeurs de médias audiovisuels, dont dix-sept au sein de la RTBF où il a occupé les postes de responsable des études stratégiques et réformes structurelles, puis de directeur de la programmation TV. Cette expérience s'est ressentie dans la présentation de son projet culturel et de gestion, qui a montré dans son chef une compréhension fine du secteur et de ses enjeux, notamment en termes de service public. Ceci lui a d'ailleurs valu une appréciation favorable du collège d'expertes qui l'a jugé apte à la fonction d'administrateur.ice général.e.

A côté de ce point fort particulièrement saillant, le candidat présente également le point fort suivant, sans être pour autant le meilleur candidat dans ce domaine.

Il présente une aisance et une capacité de communication certaines. Sur ce point, il se distingue de M. Dujardin. Il faut cependant noter que sa manière de communiquer est assez conceptuelle et manque parfois d'ancrage concret. En d'autres termes, son style est assez académique, ce qui est en phase avec sa formation de Docteur en philosophie et le volet académique de sa carrière, mais qui peut manquer d'accessibilité lorsqu'il s'agit de s'adresser à tous les niveaux de la hiérarchie, en interne, ou d'incarner un média de service public, vis-à-vis de l'extérieur. Le style de communication de Mme. Franckx, plus concret et plus direct, apparaît donc plus adapté à la fonction.

Malgré ces éléments positifs, le Collège formule cependant un certain nombre de réserves quant à la candidature de M. Tourpe.

Tout d'abord, en dépit de son excellente connaissance du secteur, son aptitude à être immédiatement opérationnel en tant qu'administrateur.ice générale n'est pas démontrée. En effet, contrairement aux deux autres candidat.es, il n'a jamais eu à gérer une structure d'une taille comparable à celle de la RTBF. Ceci s'est d'ailleurs ressenti dans le fait qu'il n'a quasiment pas abordé la question essentielle des ressources humaines dans le cadre de sa présentation.

Ensuite, toujours en dépit de sa connaissance du secteur, s'il exprime diverses *opinions* par rapport à des problématiques liées à la RTBF, il propose en définitive peu de *solutions* concrètes. Même s'il ne peut être attendu d'un.e administrateur.ice générale qu'il ou elle ait réponse à tout, l'on devrait cependant raisonnablement pouvoir escompter que celui ou celle qui se présente à ce poste en se prévalant d'une expérience en la matière et en pointant un certain nombre d'enjeux ait des propositions de solutions pour répondre à ces enjeux.

En outre, sans nier l'expérience du candidat dans le secteur des médias, qui est incontestable, le Collège regrette que ce dernier ait cherché à survaloriser certaines de ses réalisations. Par exemple, le Collège, de par son rôle central dans l'écosystème médiatique, a connaissance du fait que la réforme des radios de la RTBF est le fruit d'un travail d'équipe auquel le candidat a, certes, contribué mais qui était piloté par une autre personne.

Par ailleurs, contrairement aux deux autres candidat.es, M. Tourpe n'a pas fait l'unanimité ou la quasi-unanimité au sein du conseil d'administration de la RTBF, qui ne l'a présélectionné qu'à huit voix contre cinq. Ceci constitue un point faible de sa candidature. En effet, l'absence de consensus autour de sa personne, ainsi que le fait apparaître la décision partagée du conseil d'administration, fait craindre des rapports compliqués entre les deux organes de la RTBF alors que la capacité du ou de la futur.e administrateur.ice générale à travailler en bonne intelligence avec le conseil d'administration constitue un facteur important dans la réussite de sa mission.

Enfin, et surtout, le Collège s'inquiète de l'attitude quelque peu fataliste affichée par le candidat face aux difficultés qui s'annoncent pour la RTBF les prochaines années, en particulier sur le plan financier. Alors que la capacité de l'éditeur à remplir ses missions de service public est menacée par une réduction sans précédent de ses sources de financement, les seules options envisagées par le candidat consistent à réduire l'offre ou à attendre l'adoption d'hypothétiques règles européennes qui permettraient une autre distribution des revenus générés sur les grandes plateformes opérées par les

GAFAM. Or, tant la RTBF que ses publics méritent un.e administrateur.ice général.e volontariste et prêt.e à s'engager davantage pour préserver la capacité de l'éditeur à remplir ses missions.

Le Collège souligne donc que le Gouvernement ne devrait désigner M. Tourpe au poste d'administrateur.ice général.e que s'il l'estime capable de répondre aux réserves substantielles exprimées ci-avant.

Classement :

Compte tenu de ce qui précède, le Collège a établi le classement suivant entre les trois candidat.es qui lui ont été présentés :

- **1^{er.es} ex-aequo : M. Christophe Dujardin et Mme. Caroline Franckx**
- **3^{ème} : M. Emmanuel Tourpe**

Il recommande au Gouvernement de désigner l'un.e des deux candidat.es classés en première position.

S'agissant du choix à opérer entre ces deux personnes, étant donné l'équivalence globale de leurs candidatures respectives, il dépendra de ce que le Gouvernement identifiera stratégiquement comme constituant les qualités les plus importantes pour la fonction d'administrateur.ice général.e de la RTBF.

- Si le Gouvernement souhaite privilégier un profil opérationnel à court terme, ayant fait ses preuves dans le secteur privé comme gestionnaire d'équipes et du changement, déjà familier avec les aspects technologiques du secteur des médias et particulièrement attentif à la dimension humaine de l'entreprise, il lui est conseillé de désigner M. Dujardin.
- Si le Gouvernement souhaite privilégier un profil expérimenté dans la gestion d'une entreprise publique de taille comparable à celle de la RTBF, capable d'apporter un regard plus neuf sur la gestion et la vision de la RTBF pour les six prochaines années, et susceptible de porter et d'incarner cette vision avec clarté et charisme, il lui est conseillé de désigner Mme. Franckx.

Fait à Bruxelles, le 3 septembre 2026.