

« Il ne peut y avoir aucun tabou » : Delphine Ernotte prête à tout pour atteindre le « zéro déficit » chez France Télévisions

La présidente du groupe audiovisuel public prévient, dans une interview aux « Echos », qu'il faudra trouver 150 millions d'euros d'économies l'an prochain. Du jamais vu. Cela passera par des coupes dans les dépenses dans quasiment tous les domaines : effectifs, création, droits sportifs, etc.



Delphine Ernotte a été reconduite cette année pour un troisième mandat à la tête de France Télévisions. (Photo Laurent Vu / SIPA)

Par [Marina Alcaraz](#), [David Barroux](#), [Fabio Benedetti Valentini](#), [Romain Gueugneau](#)

Publié le 13 nov. 2025 à 17:39 Mis à jour le 13 nov. 2025 à 18:05

Dans un contexte compliqué pour France Télévisions, alors que les dotations publiques devraient à nouveau baisser l'an prochain, sa présidente, Delphine Ernotte, reconduite pour un troisième mandat en mai dernier, avertit que des « choix difficiles » devront être pris dans les prochains mois. Elle revient également sur [la crise à la BBC](#), et fait le bilan d'une rentrée mouvementée pour le groupe audiovisuel public.

Le projet de budget, actuellement en discussions, prévoit 65 millions d'euros de dotation en moins pour France Télévisions en 2026. Comment gérer ce nouveau tour de vis budgétaire ?

Il s'agit, en effet, d'un nouvel effort. En dix ans, notre dotation a déjà baissé d'environ 500 millions en euros constants. Nous fonctionnons donc aujourd'hui avec un cinquième de ressources en moins. Mais le fait que le service public doive faire des économies est légitime. Nous avons un devoir d'exemplarité.

Faut-il s'attendre à un nouveau déficit en 2026 ?

Quand j'ai pris la tête de France Télévisions en 2015, la situation financière était déjà compliquée. Pendant neuf ans, j'ai fait du zéro déficit une valeur cardinale, en dépit des baisses de dotations publiques. Nous avons fait des gains de productivité, d'environ 25 %, et réduit les effectifs : nous sommes passés de 10.000 salariés en 2015 à 8.700 aujourd'hui, tout en lançant une nouvelle chaîne d'information.

En 2025, nous avons toutefois dû, pour la première fois, [adopter un budget en déficit](#) en raison de coupes budgétaires successives intervenues entre novembre et février. Nous avons donc assumé de déroger, à titre exceptionnel, à cette règle de l'équilibre financier.

Ce déficit pèse sur notre trésorerie. C'est pourquoi en 2026, quoi qu'il arrive, mon objectif est d'arriver à zéro déficit. Ce n'est pas une option. Et pour cela, des choix difficiles s'imposent à nous.

Quelles dépenses allez-vous couper pour y parvenir ?

En 2026, nous devons résorber le déficit de 2025 et absorber la baisse de la dotation publique, prévue actuellement à - 65 millions d'euros. En outre, le [marché publicitaire est en berne](#), pour toutes les chaînes. L'effort d'économies à réaliser s'élève donc à 150 millions d'euros. C'est un effort très conséquent, d'une ampleur inédite sur une seule année. Pour mémoire, la baisse demandée par le gouvernement entre 2018 et 2022 était de 160 millions.

***« Nous pouvons continuer à baisser les effectifs chez
France Télévisions. »***

Pour y parvenir, nous allons devoir poursuivre les réformes structurelles. Nous avons déjà dénoncé l'accord collectif cet été, car il était trop rigide sur la définition des métiers, le temps de travail et la rémunération. Ce point a d'ailleurs été mis en avant dans le récent rapport de la Cour des comptes. Toutefois, il faudra deux ans pour renégocier un nouvel accord : c'est un temps incompressible. En attendant, nous mobiliserons d'autres leviers pour faire des économies.

Prévoyez-vous une baisse des effectifs ?

Oui, nous pouvons continuer à baisser les effectifs chez France Télévisions. Il n'y a pas encore de cible définie pour l'an prochain, car nos arbitrages budgétaires ne sont pas encore finalisés.

Faut-il s'attendre à des efforts sur les programmes ?

Vu l'ampleur des économies à réaliser, il ne peut y avoir aucun tabou, y compris sur les programmes. J'ai beaucoup milité par le passé pour augmenter les investissements dans la création. France Télévisions est aujourd'hui le premier financeur de la création française, avec un investissement de 520 millions d'euros dans la fiction, le cinéma, le documentaire, l'animation, etc.

[Revoir à la baisse notre soutien à la création](#) est une décision très lourde de conséquences, mais nous n'avons pas d'alternative. La baisse sera d'au moins 20 millions d'euros et pourrait aller jusqu'à 60 millions d'économies si l'on se conformait à nos strictes obligations légales. Nous allons aussi devoir probablement toucher à notre offre de proximité, en régions comme en Outre-mer.

Concrètement, cela signifie des économies dans le sport, les séries, le cinéma ?

Ces dernières années, nous avons oeuvré pour conserver nos principaux droits sportifs, que ce soit Roland-Garros, le Tour de France, les JO, les Six Nations, etc. Mais nous sommes conscients qu'il faudra faire des choix et revendre une partie de nos droits.

Dans la fiction, le cinéma, nous allons arrêter certains projets, les mettre en pause. Nous étudions aussi, par ailleurs, des pistes pour réduire notre couverture TNT, c'est-à-dire le nombre d'émetteurs utilisés, alors que de plus en plus de territoires sont couverts par la fibre.

La baisse des dépenses risque d'avoir des conséquences sur tout le secteur de la création...

L'audiovisuel est une industrie qui produit beaucoup de valeur ajoutée. Les investissements de France Télévisions font vivre tout un écosystème de producteurs, auteurs, intermittents, etc. La baisse de nos moyens aura des répercussions lourdes, mais c'est notre devoir d'agir et de gérer nos finances en respectant les deniers publics. Certaines sociétés vont être fragilisées.

« Je suis toujours en faveur d'une fusion. Mais les conditions ont changé [...] Il faut donner la priorité au budget. »

Nous essaierons d'accompagner au mieux cette baisse. Nous avons déjà demandé aux producteurs de flux un effort de 5 % à compter de l'été dernier. C'est désormais tous les producteurs qui vont être concernés. Nous avons déjà alerté les acteurs concernés lors de différents rendez-vous professionnels. Tout le monde a conscience de la situation.

Allez-vous toucher à l'information ?

Je tiens à préserver trois domaines : l'offre d'information, les offres pour la jeunesse, et notre capacité à investir dans les nouvelles technologies, et en particulier l'IA. Nous savons que l'IA [va être un allié dans la production](#) et aider à baisser les coûts. Mais c'est un travail de long terme qui nécessite des investissements initiaux.

N'y a-t-il pas de nouvelles ressources à trouver, comme un retour de la publicité le soir ou des fermetures de chaînes ?

Je ne demande pas un retour de la publicité en soirée. [Dans un marché difficile](#), cela pénaliserait les groupes privés. Or, je ne suis pas favorable à une solution qui mettrait à mal l'ensemble du secteur.

Quant à la fermeture de chaînes, France Télévisions n'est pas décisionnaire, et en plus, cela ne résoudrait pas le problème : c'est l'investissement dans nos programmes qui coûte cher, pas l'exploitation des chaînes. D'autant que notre première chaîne est France.tv.

Pendant longtemps, vous avez défendu une fusion de France Télévisions et de Radio France. Mais le projet ne semble plus vous convaincre...

J'ai toujours été et je suis toujours en faveur d'une fusion. Mais les conditions ont changé : on ne peut pas mener de front une politique volontariste d'économies et une réforme de la gouvernance. Il faut donner la priorité au budget. Il sera temps d'y revenir plus tard, peut-être après la prochaine élection présidentielle.

Que vous inspire la crise actuelle à la BBC, après les révélations sur le montage d'un discours de Donald Trump ?

C'est un coup porté à l'ensemble du service public de l'audiovisuel, à l'heure où son existence même est remise en cause. [La BBC est un symbole](#) mondial de l'audiovisuel public, regardé de près dans de très nombreux pays, même si depuis le Brexit, plusieurs scandales dans le traitement de l'information ont déjà éclaté au sein du groupe.

Cet épisode illustre le besoin pour les médias publics d'être irréprochables dans le traitement de l'information, en matière d'indépendance, de rigueur, et d'impartialité. Cette exigence s'applique aussi à France Télévisions. J'ai d'ailleurs demandé un audit pour mieux comprendre comment certaines erreurs ont pu arriver et éviter que cela puisse se reproduire.

Après l'affaire dite « Legrand-Cohen », l'Arcom a lancé une étude sur l'impartialité de l'audiovisuel public et une commission parlementaire s'est saisie du sujet. Est-ce que cela vous choque ?

Non, pas du tout. L'Arcom est totalement dans son rôle. Et je trouve cela positif. Il y a une exigence plus forte de transparence et d'indépendance envers le service public, et nous sommes prêts à donner plus de gages et de preuves au public, qui est légitimement en demande. Dans un contexte où chacun est noyé d'information sur les réseaux sociaux, il est plus indispensable que jamais de pouvoir faire confiance aux médias publics.

Vous aviez critiqué l'acharnement de CNews à l'encontre de l'audiovisuel public, la qualifiant de « chaîne d'extrême droite ». Demandez-vous aussi plus d'impartialité à son sujet ?

[Mes propos sur ce sujet ont été très clairs](#), il n'est pas nécessaire d'y revenir. Je me suis surtout élevée pour défendre l'audiovisuel public et ses journalistes. Aujourd'hui, je suis concentrée sur la situation budgétaire de France Télévisions.

Quel bilan faites-vous du « 20 Heures » de France 2, deux mois après l'arrivée de Léa Salamé ? L'écart d'audience reste élevé avec TF1, et plusieurs couacs ont eu lieu...

Je suis très satisfaite du travail réalisé par [Léa Salamé et ses équipes](#). Nous avons réussi à enrayer la baisse des audiences sur le « 20 Heures », et ce n'est pas une mince affaire.

Mon but n'a jamais été de dépasser TF1 sur le créneau du JT. L'idée, c'est surtout de maintenir la qualité du traitement de l'information et la puissance de ce rendez-vous. Nous n'avons pas dévié notre ligne éditoriale, et la deuxième partie du journal, rallongé depuis un an, est de plus en plus appréciée.

N'est-ce pas compliqué de travailler sur d'importantes réformes dans un climat politique instable, avec une incertitude sur l'avenir du gouvernement ?

Comme tous les acteurs publics, nous évoluons dans un cadre instable. Mais nous travaillons en bonne intelligence avec nos administrations de tutelle, et la ministre Rachida Dati tient un discours de soutien à un audiovisuel public fort depuis qu'elle est en poste.

Dans la situation des finances publiques qui est celle de la France, nous prenons notre part, comme nous l'avons déjà fait depuis plusieurs années. Nous sommes un service public essentiel, mais pas plus essentiel que l'hôpital ou l'école. Je le répète : il faudra faire des choix difficiles, mais je suis prête à les assumer. Car l'idée de réussir à faire la même chose avec toujours moins arrive à un point de non-retour.

Marina Alcaraz, David Barroux, Fabio Benedetti Valentini et Romain Gueugneau