



MINISTÈRE DE LA CULTURE ET  
DE LA COMMUNICATION

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

SECRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DU  
BUDGET ET DES COMPTES PUBLICS

# La réforme de l'aide au portage de la presse

Inspection Générale des Finances • Inspection Générale des affaires culturelles

1

**Méthode de la mission**

2

**Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse d'IPG**

3

**Les effets de la réforme de l'aide au portage de 2014 sont limités**

4

**La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage**

5

**La transition numérique de la presse doit être accompagnée**

6

**Propositions de la mission**

1

## **Méthode de la mission**

2

**Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse d'IPG**

3

**Les effets de la réforme de l'aide au portage de 2014 sont limités**

4

**La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage**

5

**La transition numérique de la presse doit être accompagnée**

6

**Propositions de la mission**

# Méthode de la mission

Calendrier et méthode de la mission

## La consultation des professionnels du secteur

- **Les syndicats professionnels**
  - Union de la presse en région
  - Syndicat de la presse quotidienne nationale
  - Syndicat de la presse indépendante d'information en ligne
  - Syndicat des éditeurs de la presse magazine
- **Les groupes de presse:**
  - Groupe « Les Echos Le Parisien Aujourd'hui en France »
  - Groupe Figaro
  - Groupe SIPA Ouest France
  - Groupe Le Télégramme
  - Groupe La Voix du Nord
  - Groupe Centre France (La Montagne)
  - Groupe Bayard (La Croix)
  - Groupe Le Monde
- **Les entreprises de diffusion de la presse**
  - Proximy (portage)
  - Figaro Diffusion Service (portage)
  - La Poste (portage et postage)
- **Les services de l'État**
  - DGMIC
  - Direction du budget
- **Les personnalités qualifiées**
  - M. Roch-Olivier Maistre, conseiller-maître à la Cour des comptes

## La méthode

- **Des déplacements dans des réseaux de portage:**
  - Réseau de portage de la Montagne
  - Réseau de portage de Proximy
- **Un questionnaire transmis aux syndicats professionnels**
- **Une saisine de la Direction des affaires juridiques du Ministère de l'économie et des finances**
- **Une analyse des données sur la presse:**
  - Les modes de diffusion et leur évolution
  - La répartition de l'aide au portage depuis 2011

1

**Méthode de la mission**

2

**Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse d'IPG**

3

**Les effets de la réforme de l'aide au portage de 2014 sont limités**

4

**La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage**

5

**La transition numérique de la presse doit être accompagnée**

6

**Propositions de la mission**

# La presse d'IPG connaît une attrition depuis 2000

Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse

## L'attrition de la presse papier payante depuis 2000 : baisse du CA et des exemplaires vendus

1 La presse d'information politique et générale (IPG) regroupe:

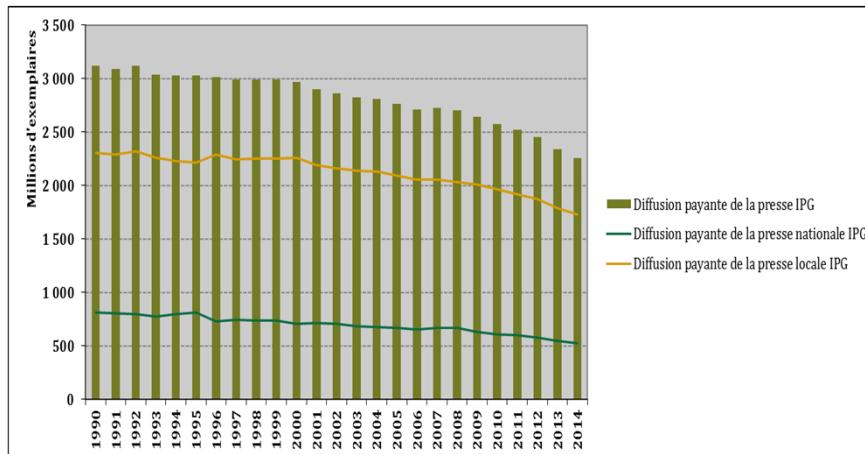
- la presse nationale d'IPG, avec la presse quotidienne nationale, la presse d'opinion et les magazines
- la presse locale d'IPG avec la presse quotidienne régionale et départementale, les magazines et les annonces judiciaires et légales.

2 Après une période de lente érosion (- 5% entre 1990 et 2000), les exemplaires vendus de la presse IPG ont baissé de 24% entre 2000 et 2014 (pour atteindre 2,2 Mds d'exemplaires) :

- la diffusion payante de la presse nationale d'IPG a baissé de 26 %, passant de 710 M d'exemplaires en 2000 à 522 M en 2014 ;
- la diffusion payante de la presse locale d'IPG a baissé de 23 % en volume passant de 2 258 M d'exemplaires en 2000 à 1 732 M en 2014.

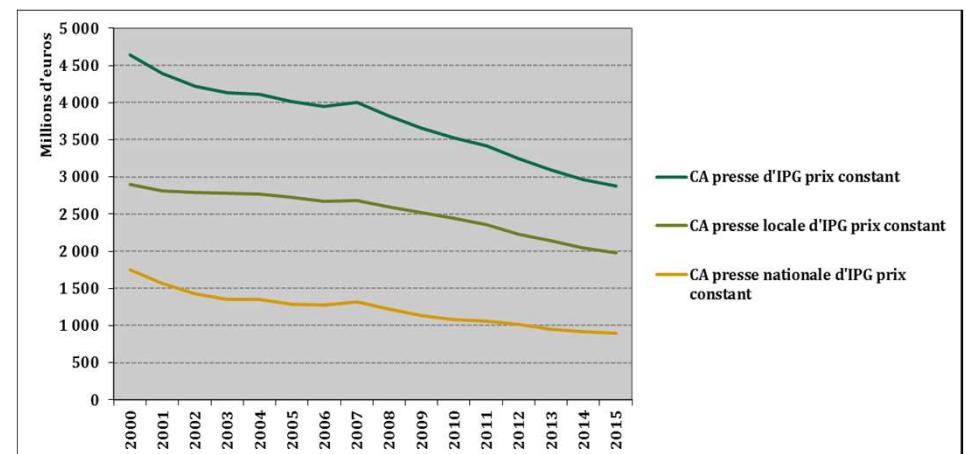
3 La baisse du nombre d'exemplaires vendus se traduit par une baisse de 38% du chiffre d'affaires de la presse d'IPG entre 2000 et 2015. Le chiffre d'affaires de la presse nationale d'IPG a baissé de 49% et celui de la presse locale d'IPG de 31% sur la même période.

Évolution des exemplaires papiers vendus de 1990 à 2014



Source: DGMIC.

Évolution du chiffre d'affaires de la presse d'IPG (à prix constant)



Source: DGMIC ; calcul mission ; indice des prix à la consommation base 1998.

# Le portage, un mode de diffusion en développement

Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse

## L'abonnement par portage est un moyen de lutter contre l'attrition de la presse écrite d'IPG

1 En 2014, la presse payante IPG est distribuée:

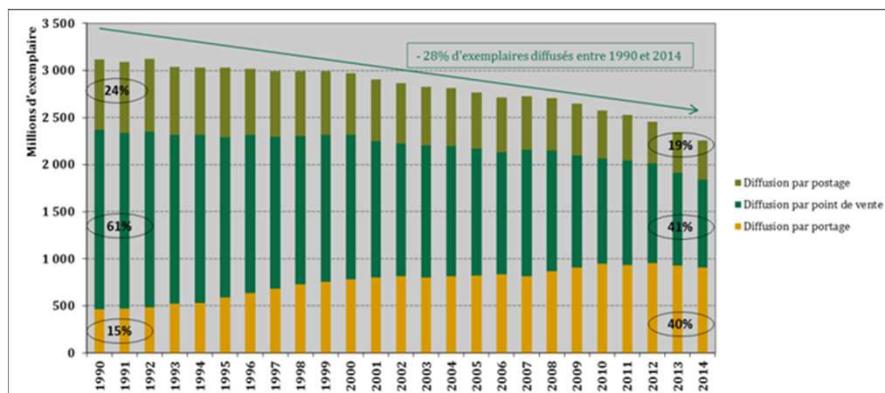
- pour 41% des volumes dans des points de vente (- 20 pts par rapport à 1990)
- pour 40% des volumes par portage (+ 25 pts par rapport à 1990)
- pour 19% des volumes par postage (- 5 pts par rapport à 1990).

2 Dans un contexte de baisse des exemplaires vendus, les volumes portés de la presse IPG ont été multipliés par 2 entre 1990 et 2014, passant de 464 M d'exemplaires portés en 1990 à 908 M en 2014.

3 Pour la presse d'IPG, l'abonnement porté présente plusieurs avantages:

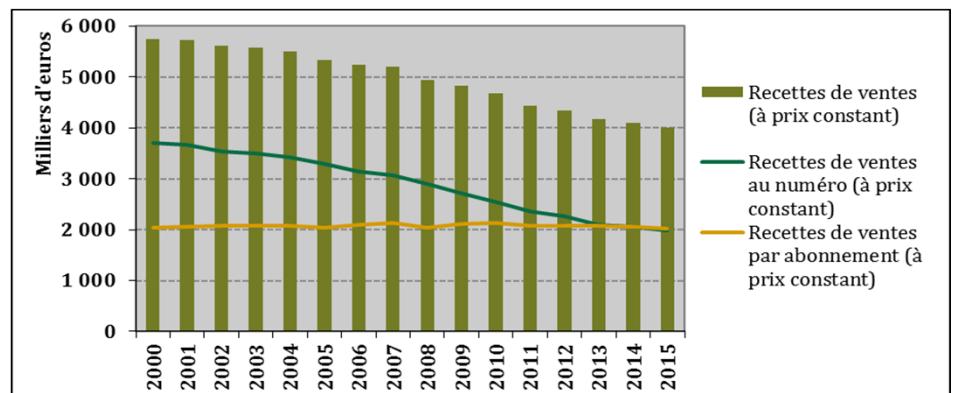
- À la différence de la vente au numéro, **l'abonnement** permet de garantir une stabilité des recettes de vente. Ainsi les recettes de la vente au numéro ont baissé de 47% entre 2000 et 2015, alors que les recettes d'abonnement sont restées stables sur la même période.
- À la différence de l'abonnement par postage, **le portage** permet une meilleure fidélisation des abonnés grâce à la qualité du service proposé (livraison 7 jours sur 7, avant 7h30).

Évolution des modes de diffusion de la presse d'IPG de 1990 à 2014



Source: DGMIC.

Évolution des recettes de vente de la presse d'IPG (à prix constant)



Source: DGMIC ; calcul mission ; indice des prix à la consommation base 1998.

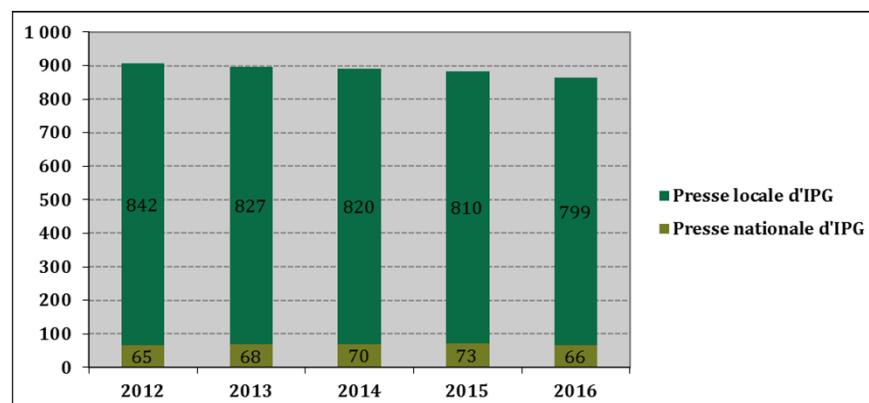
# L'enjeu de la mutualisation des réseaux de portage

Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse

## Le développement du portage passe par la mutualisation des réseaux de portage

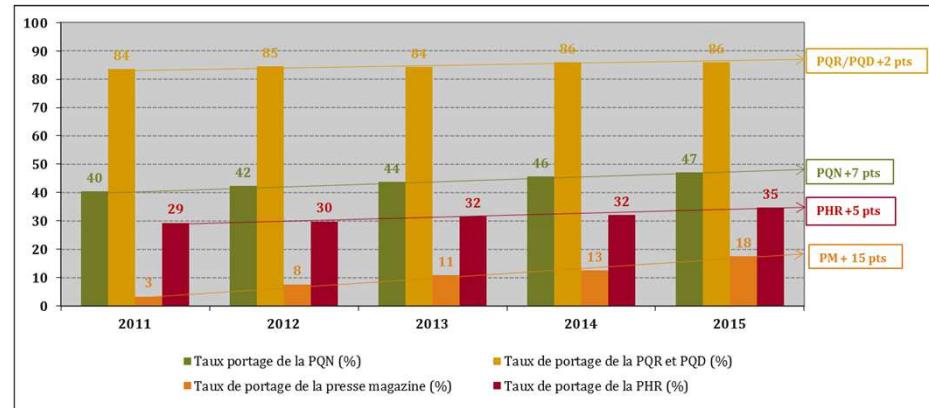
- 1 Le modèle économique du portage repose sur la massification des flux pour réduire les coûts à l'exemplaire porté. Or depuis 2012, la presse d'IPG enregistre pour la première fois une baisse de 5% des volumes d'exemplaires portés, ce qui peut remettre en cause le modèle économique du portage. Les exemplaires portés de la presse d'IPG, dans le cadre d'abonnements individuels, sont ainsi passés de 907 M en 2012 à 865 M en 2016.
- 2 Les éditeurs de la **presse locale** d'IPG (essentiellement PQR et PQD) sont arrivés à maturité dans le développement du portage. Ces éditeurs représentent plus de 90% des volumes portés de la presse d'IPG en 2016. Le taux moyen de portage de la PQD et de la PQR s'élève à 86% en 2015. Ces éditeurs de presse, qui détiennent la majorité des réseaux de portage, enregistrent une baisse de 5% des volumes d'exemplaires portés de 2012 à 2016. L'enjeu est donc pour eux d'ouvrir leurs réseaux de portage à des titres tiers.
- 3 La faiblesse des volumes portés des éditeurs de la **presse nationale** d'IPG (PQN et presse magazine), soit moins de 8% des volumes portés de la presse d'IPG, ne peut pas conduire ces éditeurs à développer leurs propres réseaux de portage, concurrents de ceux de la presse locale d'IPG. Or l'essentiel du potentiel de développement du portage se trouve dans la presse nationale d'IPG (en 2015, le taux de portage de la PQN s'élève à 47% et celui de la presse magazine à 18%). Ces éditeurs de presse sont donc tributaires de l'ouverture des réseaux de portage de la PQR.

Évolution des volumes portés de la presse d'IPG entre 2012 et 2016



Source: DGMIC.

Taux de portage par famille de presse d'IPG entre 2011 et 2015 (en %)



Source: DGMIC.

1

**Méthode de la mission**

2

**Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse d'IPG**

3

**Les effets de la réforme de l'aide au portage de 2014 sont limités**

4

**La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage**

5

**La transition numérique de la presse doit être accompagnée**

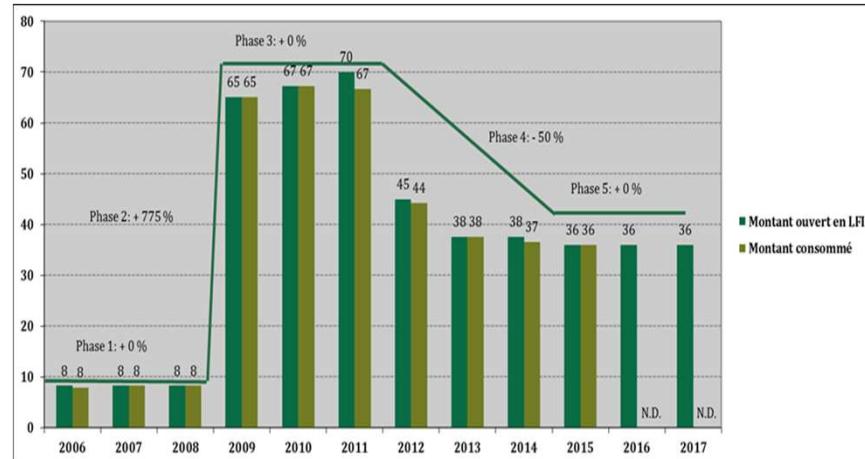
6

**Propositions de la mission**

# Aide au portage: évolution des montants

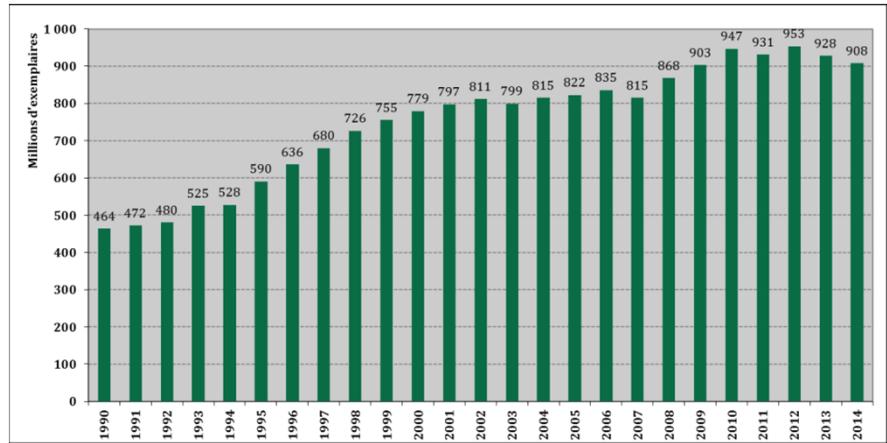
Réforme de l'aide au portage en 2014 et ses effets

## Montant de l'aide au portage depuis 2006



Source: Programmes annuels de performance et rapports annuels de performance du programme 180 de 2006 à 2017.

## Exemplaires portés de la presse IGP (1990-2014)



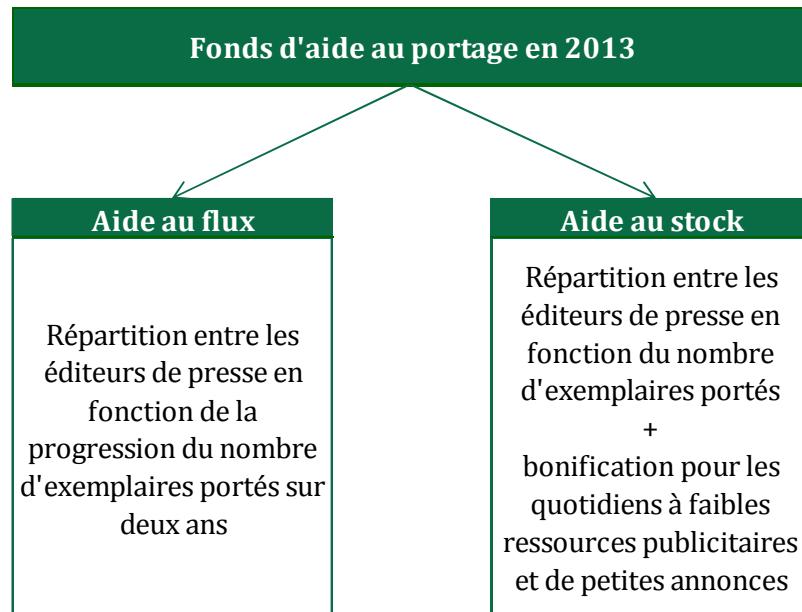
Source: DGMIC.

- À la suite des états généraux de la presse écrite en 2008, les crédits de l'aide ont été multipliés par 9 pour se stabiliser entre 2009 et 2011 à près de 70 M€. L'objectif était d'atteindre 1 600 millions d'exemplaires portés pour la presse d'information politique et générale d'ici 2016.
- Or l'augmentation des crédits du fonds entre 2009 et 2011 ne s'est pas traduite par une augmentation à due concurrence des exemplaires portés par la presse d'IPG . Entre 2006 et 2009, le nombre d'exemplaires portés par cette famille de presse a progressé de 8% passant de 835 millions d'exemplaires portés à 903 millions (abonnement individuel et collectif). Entre 2009 et 2012, le nombre d'exemplaires portés a progressé de 6% atteignant 953 millions d'exemplaires en 2012.
- Depuis 2012, les crédits du fonds ont presque été divisés par deux passant de 70 M € à 38 M € en 2014 pour se stabiliser à 36 M € entre 2015 et 2017. Dans un contexte de baisse des exemplaires portés (- 5% entre 2012 et 2014), la réforme de 2014 visait à inciter à la mutualisation du portage entre titres et au renforcement du poids relatif du portage dans la diffusion de la presse papier.

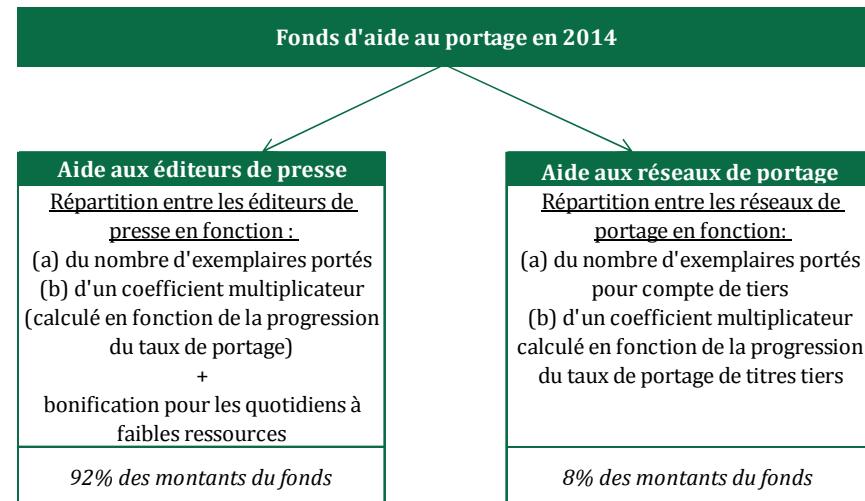
# La réforme de l'aide au portage en 2014

Réforme de l'aide au portage 2014 et ses effets

## Le fonds avant la réforme de 2014



## Le fonds après la réforme de 2014



Afin de réduire les effets de la réforme de 2014 (en particulier pour les éditeurs de presse dont le taux de portage ne progresse pas et qui ne peuvent pas bénéficier d'une aide), a été mis en place un mécanisme de « cale » garantissant aux éditeurs de percevoir 90% du montant de l'aide de l'année précédente.

La réforme de l'aide au portage en 2014 :

- élargit le champs des bénéficiaires aux réseaux de portage
- introduit de nouveaux critères de répartition: le taux de portage pour les éditeurs de presse (correspondant à la part des abonnés portés dans l'ensemble des abonnements d'un éditeur de presse) et le taux de portage pour compte de tiers pour les réseaux de portage (correspondant à la part des exemplaires portés de titres tiers dans l'ensemble des titres portés par un réseau)
- réduit le périmètre des exemplaires portés pris en compte dans le calcul de l'aide, en excluant la diffusion aux compagnies aériennes (auparavant assimilée à du portage).

# Avantages et inconvénients de la réforme de 2014

La réforme de l'aide au portage en 2014 et ses effets

## FORCES



- Une réforme qui favorise le développement du portage dans la presse d'information politique et générale.
- Une réforme qui incite à la mutualisation des réseaux de portage.
- Le développement du portage a un impact positif sur la fidélisation des abonnés.
- Le développement et la mutualisation des réseaux de portage sont un moyen de renforcer le pluralisme de la presse d'information politique et générale (objectif à valeur constitutionnelle).

**Une réforme aux objectifs pertinents, mais qui nécessite des ajustements à court terme**



## FAIBLESSES

- Une recomposition de l'aide au détriment de la PQR.
- Un mécanisme de calcul qui pénalise à l'excès les éditeurs dont le taux de portage baisse. En conséquence a été mise en place une « cale » (90% du montant perçu en n-1) dont bénéficient 66% des éditeurs de presse éligibles et qui limite les effets de la réforme.
- Un versement tardif de l'aide en fin d'année.

- L'existence de rendements d'échelle croissants dans le portage plaide pour la massification des exemplaires portés.
- L'évolution de l'avantage comparatif entre le portage et le postage doit être analysée dans le cadre de la fixation des tarifs postaux pour la période 2017-2020.

## OPPORTUNITÉS



- Le ralentissement de la progression du taux de portage en particulier dans la PQR.
- La baisse du nombre d'exemplaires portés dans la PQR et la PQN.
- Mutualisation absente ou faible des réseaux de portage dans certaines régions.



## MENACES

1

**Méthode de la mission**

2

**Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse d'IPG**

3

**Les effets de la réforme de l'aide au portage de 2014 sont limités**

4

**La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage**

5

**La transition numérique de la presse doit être accompagnée**

6

**Propositions de la mission**

# Objectifs poursuivis par la mission

La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage

## Les objectifs

### **1 Aider au développement du portage :**

- Le portage est le moyen par excellence de fidéliser les abonnés.
- Les abonnements sont essentiels au maintien de la presse et de la presse papier en particulier.
- Aucun éditeur de la presse quotidienne d'IPG n'imagine la disparition de la presse papier à court ou moyen terme.

### **2 Favoriser la mutualisation du portage au sein des réseaux de PQR**

- Compte tenu des coûts d'un réseau de portage et de la quasi impossibilité de faire coexister deux réseaux de portage sur le même territoire, la mutualisation est indispensable pour développer le portage.
- La baisse du nombre d'exemplaires portés plaide également en ce sens.

### **3 L'aide actuelle qui récompense le flux est un choix pertinent.**

- Il permet d'éviter la logique de rente associée au subventionnement au numéro
- Le passage à un subventionnement au numéro porté aurait des effets redistributifs importants, la PQR et la PQD représentant 90% des volumes portés mais 65% de l'aide au portage.

## Les contraintes

### **1 Les variations brusques annuelles d'aide au portage pour les éditeurs de presse et les réseaux de portage doivent être limitées, pour des motifs d'acceptabilité et eu égard aux coûts initiaux de développement du portage et aux efforts nécessaires pour le maintenir.**

### **2 11 des 14 réseaux de portage bénéficiaires de l'aide sont adossés à des éditeurs de presse de la PQR. Or le taux de portage de la PQR n'a presque plus de potentiel de progression. On ne peut donc pas les intéresser sur la seule base de leur propre taux de portage.**

### **3 Les propositions d'ajustement de la mission s'inscrivent dans une logique de court terme (3-4 ans) pour donner de la visibilité aux acteurs du portage.**

- 
- Maintenir les objectifs et l'architecture du fonds d'aide au portage définis en 2014 mais procéder à des ajustements de certains paramètres de répartition.
  - Prendre en compte dans le calcul de l'aide aux éditeurs la progression du taux de portage et du taux de portage des titres tiers afin d'inciter aux mutualisations.
  - Mettre en place un mécanisme d'amortissement pour éviter les variations brusques de l'aide.

# Scénario sur le fonds d'aide au portage

La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage

## Hypothèses retenues pour le scénario de réforme de l'aide aux éditeurs de presse

- Maintien du montant de l'enveloppe d'aide à son niveau de 2016 (36 M €)
- Des propositions d'ajustements pour les quatre prochaines années (2017-2020), avec une clause de revoyure en 2020 (synchronisation avec le calendrier des tarifs postaux)
- Maintenir à l'identique l'aide aux réseaux qui a jusqu'à présent fonctionné de façon satisfaisante
- Pas de modification des règles applicables aux quotidiens à faibles ressources publicitaires (QFRP) et aux quotidiens à faibles ressources de petites annonces (QFRPA)
- Pas de réforme d'architecture des aides à la presse (pas de fusion des aides à la diffusion de la presse) ni de création d'une aide à l'abonnement numérique.

### Ajustements proposés pour l'aide au portage versée aux éditeurs de presse

- 
- L'aide est répartie entre les éditeurs de presse en fonction du nombre d'exemplaires portés, de la progression du taux de portage ou du taux de portage pour compte de tiers et d'un coefficient de 0,005.
  - Le reliquat de l'aide (après répartition de l'aide aux réseaux de portage, de la bonification QFRP et QFRPA) est répartie entre les éditeurs de presse en fonction du nombre d'exemplaires portés. Cette aide au stock est plafonnée à 25% du montant total des crédits du fonds.
  - L'aide totale des éditeurs de presse ne peut pas être inférieure à 90% et supérieure à 105% du montant de l'année précédente.

# Les obstacles juridiques à la mutualisation

La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage

Définition du VCP

- La définition des vendeurs colporteurs de presse (VCP) prévue à l'article 22 de la loi n° 91-1 du 3 janvier 1991 tendant au développement de l'emploi par la formation dans les entreprises, l'aide à l'insertion sociale et professionnelle et l'aménagement du temps de travail prévoit que chaque VCP effectue la vente de publications de presse en leur nom propre et pour le compte d'un éditeur, d'un dépositaire ou d'un diffuseur et qu'ils ont la qualité de mandataire commissionnaire aux termes d'un contrat de mandat.

Les obstacles juridiques à la mutualisation

- Au regard de la qualité de travailleur indépendant du VCP, le fait qu'un réseau lui confie de nouveaux titres pourrait être interprété comme témoignant d'un lien de subordination et entraîner la requalification du contrat commercial en contrat de travail.
- Le statut de VCP implique en principe que ceux-ci contractent directement avec chacun des éditeurs et soient chargés des encaissements des abonnements.

Solution proposée

- La mission recommande que l'article 22 de la loi du 3 janvier 1991 soit modifié pour que l'activité de VCP puisse inclure, à la demande de l'éditeur, du dépositaire ou du diffuseur pour le compte duquel le VCP travaille, la distribution (sans vente) de titres de presse autres que le titre principal que le VCP vend et distribue.

1

**Méthode de la mission**

2

**Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse d'IPG**

3

**Les effets de la réforme de l'aide au portage de 2014 sont limités**

4

**La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage**

5

**La transition numérique de la presse doit être accompagnée**

6

**Propositions de la mission**

# Un nouveau mode de diffusion: l'abonnement numérique

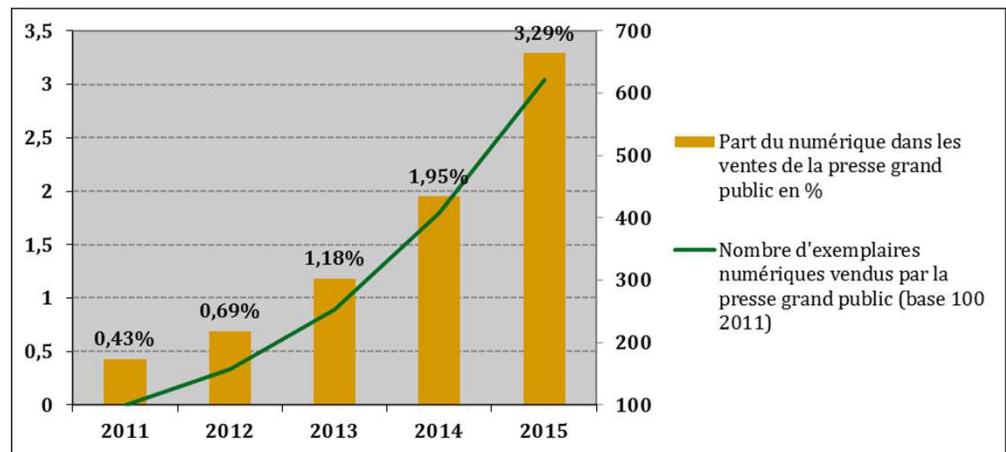
La transition numérique de la presse doit être accompagnée

## Nombre d'exemplaires numériques vendus en 2015

En millions d'exemplaires	Nombre d'exemplaires numériques vendus	Nombre d'exemplaires vendus	Part du numérique dans les ventes en %
Presse quotidienne régionale et départementale	23,37	1 304,90	1,79
Presse quotidienne nationale	51,50	390,72	13,18
Presse magazine	28,23	1 363,68	2,07
Presse quotidienne du 7ème jour	4,98	167,88	2,97
Presse hebdomadaire régionale	0,09	62,15	0,14
<b>Total</b>	<b>108,17</b>	<b>3 289,33</b>	<b>3,29</b>

Source: *Observatoire des médias et de la presse 2016*.

## Évolution des abonnements numériques de 2011 à 2015



Source: *Observatoire des médias et de la presse (base 100, 2011)*.



- 1 La presse grand public regroupe:
  - la presse quotidienne (locale et nationale)
  - la presse hebdomadaire régionale
  - les magazines (féminins, loisirs, actualités...).
- 2 L'abonnement numérique est marginal dans les modes de diffusion payante de la presse grand public (3,29% des exemplaires vendus en 2015). À l'exception de la PQN (dont la part des exemplaires numériques dans les ventes est supérieure à 13% en 2015), pour toutes les autres familles de presse, le numérique représente moins de 3% des ventes d'exemplaires.
- 3 Toutefois le nombre d'exemplaires numériques vendus a été multiplié par 6 pour la presse grand public entre 2011 et 2015.
- 4 ¾ des exemplaires numériques vendus viennent de la presse quotidienne. 50% des exemplaires numériques sont vendus par la presse quotidienne nationale (PQN).

# Le FSDP, outil adapté à la transition numérique de la presse

La transition numérique de la presse doit être accompagnée

## Une aide à la distribution numérique à exclure

### 1 À la différence du poste et du portage, il n'y a pas de coût de la distribution numérique.

- Pour les abonnés postés et portés, les facteurs de coûts de distribution sont liés au transport, aux frais de routage et aux affranchissements postaux (ou à la rémunération des sociétés de portage);
- Pour les abonnés numériques, les coûts de distribution se limitent aux frais de mise au format liseuse et aux éventuelles commissions des kiosques numériques.

### 2 Les coûts de recrutement des abonnés numériques sont moindres que ceux des abonnés papiers. (plus de 5 fois moins important que pour les abonnés papiers)

### 3 À court et moyen terme, la diffusion physique de la presse se combinera à la diffusion numérique:

- Les éditeurs de presse développent des formules d'abonnement mixtes (numérique + papier)
- Les abonnements numériques ne permettent pas de compenser la baisse du chiffre d'affaires de la presse papier, malgré la progression du nombre d'exemplaires numériques.

## FSDP et transition numérique

1 Le Fonds stratégique pour le développement de la presse, créé en 2012, vise à soutenir les projets innovants en matière technologique, de contenu, de procédé d'organisation ou d'usage dans le domaine de la presse.

2 Toutefois l'aide reste limitée aux projets innovants et non récurrents, ce que critiquent les interlocuteurs rencontrés par la mission.

3 La mission recommande d'assouplir les critères, prévus à l'article 13 du décret n° 2012-484 du 13 avril 2012 relatif à la réforme des aides à la presse, au fonds stratégique pour le développement de la presse et au fonds de soutien à l'émergence et à l'innovation dans la presse, pour permettre notamment de subventionner des campagnes récurrentes pour le recrutement de nouveaux abonnés numériques.

1

**Méthode de la mission**

2

**Le portage est un moyen de résister à l'attrition de la presse d'IPG**

3

**Les effets de la réforme de l'aide au portage de 2014 sont limités**

4

**La puissance publique doit inciter à la mutualisation des réseaux de portage**

5

**La transition numérique de la presse doit être accompagnée**

6

**Propositions de la mission**

# Propositions de la mission

Thème	N°	Recommandation	Échéances	Vecteur juridique
1. Fonds d'aide au portage	1	Prendre en compte dans le calcul de l'aide aux éditeurs de presse, la progression du taux de portage pour compte de tiers du réseau portant, à titre principal, la publication de chaque éditeur	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	Décret simple
	2	Introduire dans le décret de 1998 une clause de sauvegarde garantissant aux éditeurs de percevoir a minima 90% du montant de l'aide de l'année précédente. Cette clause serait financée par un plafonnement des aides des éditeurs à 105% du montant perçu l'année précédente	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	Décret simple
	3	Verser une avance aux éditeurs de presse s'élevant à 45% du montant de l'aide versée l'année précédente, avant le dégel de la réserve de précaution.	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	Décret simple
	4	Définir dans le décret de 1998 les modalités de calcul du taux de portage pour compte de tiers pour les réseaux de portage indépendant.	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	Décret simple
	5	Répartir l'aide versée aux éditeurs de presse, majoritairement, en fonction de la progression du portage ou de la progression de la mutualisation des réseaux de portage.	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	Décret simple
	6	Répartir le reliquat de l'aide (après répartition de l'aide aux réseaux de portage, de l'aide incitant au développement du portage et de la bonification QFRP et QFRA) entre les éditeurs de presse en fonction du nombre d'exemplaires portés. Cette part ne pourrait pas représenter plus de 25% des crédits du fonds.	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	Décret simple
	7	Prévoir une clause de revoyure en 2020 des aides à la distribution de la presse (tarifs postaux et aide au portage), afin de prendre en compte l'évolution des modes de diffusion de la presse.	2019-2020	Consultation
2. Statut des VCP	8	Modifier l'article 22 de la loi du 3 janvier 1991 pour que l'activité de VCP puisse inclure, à la demande de l'éditeur, du dépositaire ou du diffuseur pour le compte duquel le VCP travaille, la distribution (sans vente) de titres de presse autres que le titre principal que le VCP vend et distribue.	2 <sup>ème</sup> semestre 2017	Loi
3. Numérique	9	Assouplir les critères, prévus à l'article 13 du décret n° 2012-484 du 13 avril 2012 pour permettre de subventionner des campagnes récurrentes pour le recrutement de nouveaux abonnés numériques.	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	Décret simple

# Composition de la mission



INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

**M Julien Dubertret,**  
inspecteur général des finances

**M. François Lafond,**  
inspecteur des finances



Inspection générale  
des affaires culturelles

**Mme Sylvie Clément-Cuzin,**  
inspectrice générale des affaires culturelles

**M. Rémi Tomaszewski,**  
inspecteur général des affaires culturelles

# Contacts



[julien.dubertret@finances.gouv.fr](mailto:julien.dubertret@finances.gouv.fr)  
[francois.lafond@finances.gouv.fr](mailto:francois.lafond@finances.gouv.fr)



[sylvie.clement-cuzin@culture.gouv.fr](mailto:sylvie.clement-cuzin@culture.gouv.fr)  
[remi.tomaszewski@culture.gouv.fr](mailto:remi.tomaszewski@culture.gouv.fr)