



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**FRANCE RELANCE
ACCÉLÉRATEUR DE LA
TRANSFORMATION PUBLIQUE**

Déplacement d'Amélie de Montchalin,
Ministre de la transformation et de la fonction publiques

Rennes, 11 mars 2022



Amélie de Montchalin,
Ministre de la
Transformation et de la
Fonction publiques

France Relance est une occasion inédite d'accompagner les transformations économiques, sociales et environnementales de notre pays.

Pour mieux répondre aux attentes des Français vis-à-vis de leurs services publics, l'action publique elle-même doit se transformer.

Tout d'abord, nous devons faciliter la vie des usagers, en proposant des services publics plus simples et accessibles à tous. Ensuite, il faut renforcer l'efficacité de l'action publique, en rendant compte des résultats des politiques publiques dans le quotidien de chacun. Cela implique de réarmer l'Etat dans les territoires, au plus proche de nos concitoyens. Enfin, cette transformation nécessite de faire davantage confiance et de donner de meilleurs outils aux agents publics, premiers acteurs de cette transformation.

Les investissements inédits de 500 millions d'euros de France Relance dans la mise à niveau numérique de l'Etat et des territoires permettent d'accélérer la mise en œuvre de ces chantiers de transformation. Ils renforcent les moyens du fonds pour la transformation de l'action publique, mis en place dès 2018.

Plus de 288 millions d'euros ont déjà été investis dans 3 600 projets concrets de numérisation et d'amélioration des services publics, partout en France, portés par des ministères, des collectivités territoriales ou des opérateurs publics. Ces investissements ont permis des simplifications très concrètes au bénéfice des Français comme les demandes de permis de construire, la procuration de vote, la demande d'aide juridictionnelle ou encore les déclarations auprès des services des impôts.

La transformation des services publics accélère. Elle ouvre dès à présent des perspectives nouvelles, pour une action publique du quotidien, plus simple et plus efficace.



SOMMAIRE

FACILITER LA VIE DES USAGERS

p.7

Des démarches administratives numérisées et simplifiées

Un accès aux droits et aux démarches du quotidien assuré pour tous les Français, notamment les plus fragiles

Des services publics qui s'améliorent grâce aux retours des usagers

Une administration qui va au-devant des usagers

RENFORCER LA TRANSPARENCE ET L'EFFICACITE DE L'ACTION PUBLIQUE

p.18

Une action publique pilotée par l'impact pour plus d'efficacité

Une transparence accrue par l'ouverture des données

Des initiatives citoyennes pour améliorer le service public

AMELIORER LES OUTILS DE TRAVAIL DES AGENTS PUBLICS

p.23

Des processus simplifiés pour plus d'efficacité et de sens au travail

Des équipements modernisés pour passer à l'ère du télétravail

Des agents accompagnés dans l'évolution des méthodes de travail

ACCELERER LA TRANSFORMATION ET L'INNOVATION NUMERIQUES DANS TOUS LES TERRITOIRES

p.29

Un développement de la culture de l'innovation dans les services déconcentrés de l'Etat

Un soutien de l'Etat à la transformation numérique des collectivités territoriales

INTRODUCTION

FRANCE RELANCE AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DE L'ETAT ET DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

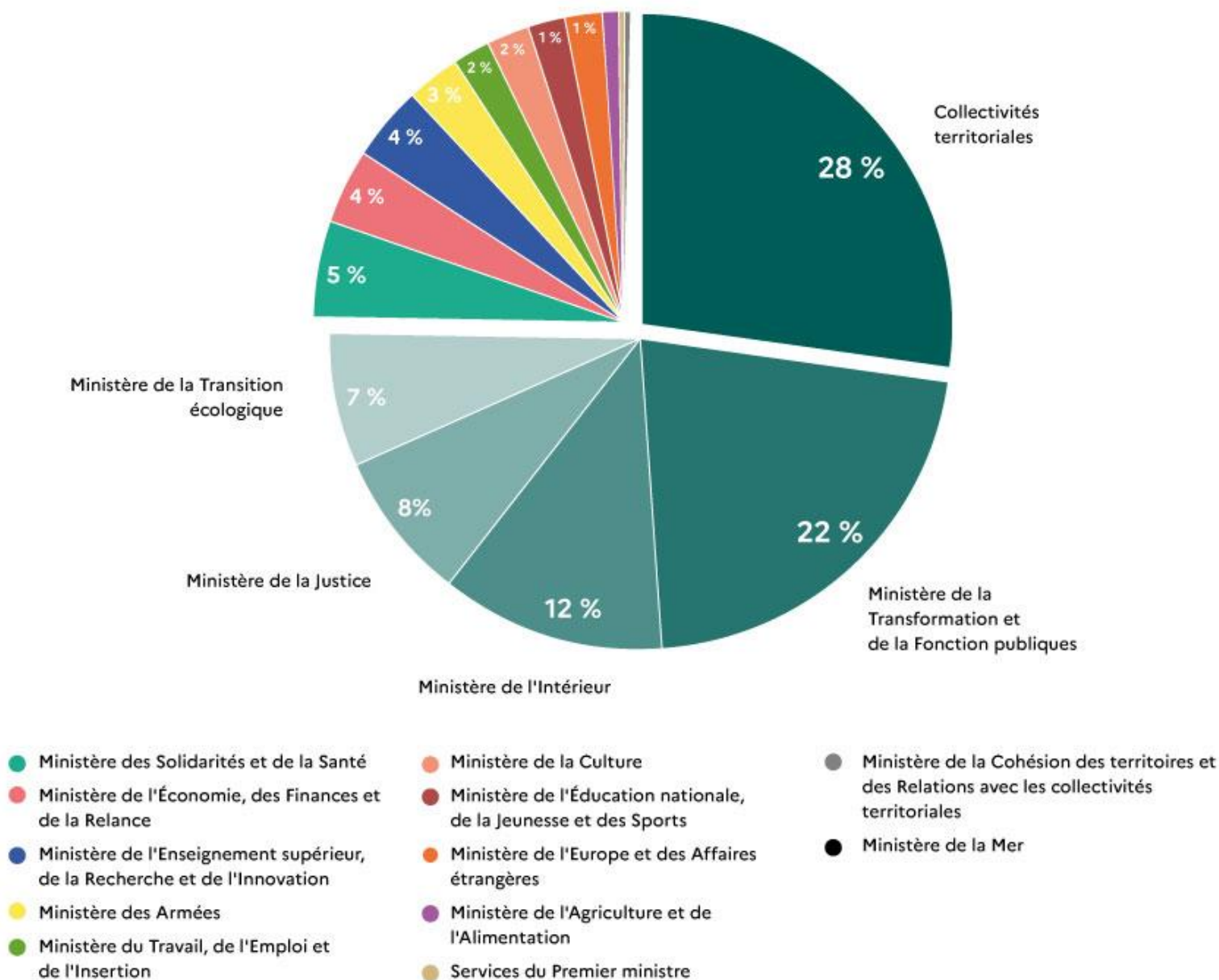
Dans le cadre de France Relance, le Premier ministre a annoncé le 3 septembre 2020 un investissement de **1,5 milliard d'euros pour accélérer la mise à niveau numérique des services publics** au sein du volet du plan de relance destiné à renforcer la compétitivité du pays.

Cet investissement, d'une ampleur inédite, vise à rendre un meilleur service aux usagers, à doter les agents publics d'outils de travail plus performants et à renforcer l'efficacité des services publics.

Dans cette enveloppe, le ministère de la transformation et de la fonction publiques pilote un fonds de 500 millions d'euros destiné à accélérer les projets numériques de l'Etat et des collectivités territoriales. Ce fonds permet la mise en œuvre des priorités de transformation de l'Etat fixées par le Premier ministre dans le cadre des comités interministériels de la transformation publique (CITP). Il est intégralement financé par les crédits du plan NextGenerationEU de l'Union européenne.

Le ministre de la transformation et de la fonction publiques a présenté le 23 octobre 2020 les priorités de cette enveloppe de 500 millions d'euros. Ces crédits permettent de cofinancer les projets numériques des ministères, des opérateurs, des services déconcentrés de l'Etat et des collectivités territoriales. Un guichet unique a été mis en place sur <https://france-relance.transformation.gouv.fr/>. Fin février 2022, ce sont déjà **plus 288 millions d'euros qui ont été attribués à plus de 3 600 projets** de transformation numérique des services publics.

| Priorité | Montant financé | Nombre de projets |
|---|-------------------------------|-------------------|
| Simplifier la vie des Français | 70,6 millions d'euros | 97 |
| Renforcer la transparence et l'efficacité de l'action publique | 61 millions d'euros | 191 |
| Améliorer les outils de travail des agents publics | 70,6 millions d'euros | 76 |
| Accélérer la transformation et l'innovation numérique dans tous les territoires | 86,3 millions d'euros | 3 273 |
| Total | 288,5 millions d'euros | 3 637 |



Dans un souci de transparence, la liste complète de plus de 3 500 projets financés est consultable en open data à l'adresse suivante : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/france-relance-donnees-relatives-aux-laureats-des-appels-a-projet-et-guichets-du-volet-mise-a-niveau-numerique-de-letat-et-des-territoires-enveloppe-mtfp/>

Parmi les principaux projets financés figurent :

- **Augmenter les débits du cœur du réseau interministériel de l'Etat** pour améliorer les conditions de travail numériques des agents publics, pour 21,7 millions d'euros.
- **Construire une offre de d'hébergement interministériel conforme à la doctrine « Cloud au centre »** de l'Etat au ministère de l'intérieur, pour 4,6 millions d'euros.
- **Développer la plateforme Services Publics +** qui permet d'améliorer le service public à partir des retours des usagers, pour 4,2 millions d'euros.

- **Développer l'outil numérique de suivi des mineurs pris en charge par la protection judiciaire de la jeunesse, intitulé « PARCOURS », pour 4 millions d'euros.**
- **Refondre le système d'information des Services intégrés d'accueil et d'orientation (SIAO) qui assure la gestion de l'offre et de la demande en logement d'insertion.**



FACILITER LA VIE DES USAGERS

Les services publics doivent être accessibles à tous et simples d'utilisation.

Les Français doivent pouvoir s'informer et réaliser leurs démarches administratives selon la modalité qui leur convient le mieux : en ligne, avec une application mobile, au téléphone, au guichet ou encore avec un formulaire papier.

Dans ce contexte, en plus des canaux traditionnels, le numérique constitue une opportunité pour rendre le service public plus simple et plus accessible à tous nos concitoyens.

France Relance a donc soutenu les projets visant à simplifier les démarches des usagers.

70,6
millions d'€
attribués à
97 projets

DES DEMARCHES ADMINISTRATIVES NUMERISEES ET SIMPLIFIEES

Des nouveaux services numériques plus faciles d'utilisation

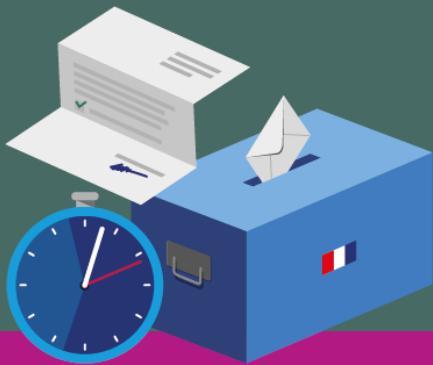
Pour les 250 démarches de l'Etat les plus utilisées par les Français, l'observatoire de la qualité des démarches en ligne (<http://observatoire.numerique.gouv.fr>) permet, trimestre après trimestre, de suivre l'avancée des travaux de numérisation et l'amélioration de la qualité des démarches telle que perçue par les usagers.

Neuf démarches sur dix sont aujourd'hui réalisables en ligne et quatre sur cinq le sont sur mobile. Par ailleurs, deux tiers des démarchés bénéficient d'un niveau de satisfaction supérieur ou égal à 7/10.

France Relance a financé les travaux d'amélioration de ces démarches du quotidien de nos concitoyens.

- **Ouverture aux citoyens en 2021 d'une démarche en ligne d'établissement d'une procuration de vote** (350 000€ de soutien de France Relance) : cette nouvelle démarche en ligne est plébiscitée par les Français avec une note moyenne de 9,4/10.
- **Simplification de la déclaration des heures sur Pajemploi pour les parents employeurs** (95 000€ de soutien de France Relance) : ce projet vise à améliorer cette démarche en ligne grâce à un meilleur partage de données, notamment pour automatiser la prise en compte des absences et congés.
- **Création du registre électronique pour les Français de l'étranger** (1 000 000€ de soutien de France Relance) : il permet aux Français de l'étranger d'obtenir des actes civils en ligne de manière plus fluide et rapide. Le délai d'obtention des actes a été réduit à 5,5 jours en moyenne contre 11 jours auparavant.
- **Amélioration de la consultation et du suivi des dossiers d'infractions routières** (500 000€ de soutien de France Relance) : ce projet vise à rendre cette démarche en ligne accessible aux usagers en situation de handicap, à mieux informer le contrevenant sur les différents acteurs de la chaîne contraventionnelle et délictuelle, et à proposer une information claire sur les étapes et les délais.

Voter par procuration à l'approche d'une élection



42%



de procurations dématérialisées
en 2021

AUJOURD'HUI

2021,
une démarche
**partiellement
dématérialisée** :

- demande en ligne par l'électeur
- validation simplifiée pour les policiers et gendarmes (temps d'instruction réduit à **2-3 minutes**)
- transmission dématérialisée aux communes

Janvier 2022 :

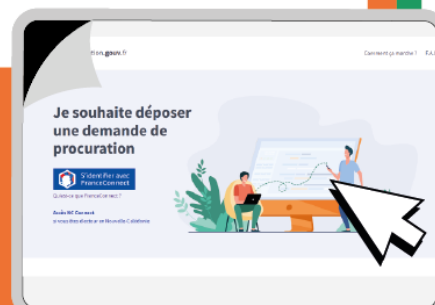
- possibilité de donner **procuration à un électeur inscrit dans une autre commune**
- téléprocédure pour les Français de l'étranger et les consulats
- plus **aucun contrôle des communes** sur les procurations

2023-2024 :

- **dématérialisation totale de la démarche**
- demande validée **sans avoir à se déplacer** grâce à l'identité numérique

- Une démarche **uniquement papier** qui concerne **48 millions d'électeurs**
- L'obligation de **se déplacer** en commissariat, gendarmerie, dans un tribunal ou un consulat
- Un temps d'instruction moyen estimé à **15 minutes**
- Un effet « embouteillage » à l'approche des scrutins qui rend la **démarche parfois difficile**

HIER



DEMAIN

Français de l'étranger : obtenir ses actes civils en ligne

Plus de
800 000

actes, soit 92% des demandes
délivrées électroniquement.



Extraits d'actes d'état
civil délivrés **par courrier**

Actes d'état civil tenus
dans les **registres papier**
des consulats et du service
central de l'état civil

**11 jours : délai moyen
d'obtention** d'une copie
ou d'un extrait d'acte
d'état civil

**30 jours : délai moyen
d'une demande**
de transcription d'actes

HIER

AUJOURD'HUI

2021 : extraits d'actes
d'état civil **transmis en
ligne** aux usagers

**5,25 jours : délai moyen
d'obtention** d'une copie ou
d'un extrait d'acte d'état civil



2022 : réduction
des **délais de traitement**
grâce à la digitalisation
des outils des officiers
d'état civil

Actes d'état civil
tenus dans un **registre
électronique unique**

**Moins de 5 jours : délai
moyen d'une demande**
pour l'obtention d'une copie
ou extrait d'acte civil

**10 jours : délai moyen
d'une demande**
de transcription d'actes

DEMAIN

L'accès aux démarches en ligne et aux droits simplifié grâce à FranceConnect et au pré-remplissage

FranceConnect permet de se connecter facilement à plus de 1 400 services publics et privés en ligne, avec un seul identifiant et un seul mot de passe.

Grâce à FranceConnect, le pré-remplissage des formulaires administratifs est rendu possible avec le partage de données entre administrations. Ce partage de données a été accéléré par la loi « 3DS » qui permet d'aller encore plus loin dans la simplification en supprimant l'obligation pour les usagers de produire des pièces justificatives.

Dans le cadre de France Relance, les projets de déploiement de FranceConnect et de partage de données entre administrations ont été accélérés.

- **Mise en place du nouveau système de demande d'aide juridictionnelle en ligne** (250 000€ de soutien de France Relance) : avec ce projet, la démarche ne requiert plus la production par le demandeur d'un justificatif de revenus, grâce à la récupération automatisée des informations auprès de l'administration fiscale.
- **Déploiement de FranceConnect sur le site de la « Place de l'emploi public »** (200 000€ de soutien de France Relance) afin de pouvoir candidater plus facilement aux emplois publics en toute transparence. Cette démarche a également été mise en accessibilité pour les personnes en situation de handicap.
- **Déploiement de FranceConnect et la mise en place de partages de données dans les démarches des collectivités territoriales** (187 projets ayant bénéficié de 935 000€ de soutien par France Relance) : France Relance a permis de financer le raccordement à FranceConnect des démarches locales de plus de 110 communes comme Haguenau (Bas-Rhin) ou Dourdan (Essonne). Pour accélérer, le ministère de la transformation et de la fonction publiques a conclu une charte avec les associations d'élus visant à déployer massivement FranceConnect et le partage de données dans les collectivités territoriales afin de simplifier les demandes d'inscription en crèche, à la cantine, ou encore dans les transports scolaires. Plus de 5 000 raccordements sont prévus en 2022.

Simplifier et accélérer l'accès à l'aide juridictionnelle



Délais d'obtention de l'aide juridictionnelle élevés : 37 jours en moyenne avant la crise sanitaire

Nécessité de **se déplacer** dans un bureau d'aide juridictionnelle ou **d'adresser un courrier** pour faire une demande d'aide

Pour **l'agent**, nécessité de **ressaisir les formulaires papiers** et travailler uniquement dans les locaux du tribunal

HIER

AUJOURD'HUI

Fin 2021 : système de **demande en ligne de l'aide juridictionnelle** déployé dans **43 départements**

Pour les usagers :

- **délais** de traitement divisés par deux dans les sites expérimentaux

Pour les agents :

- **suppression du travail de saisie**, temps consacré à l'analyse de la demande
- **traitement de la demande** possible en dehors des locaux des tribunaux

Fin 2022 : achèvement du déploiement de l'outil en métropole

Objectif cible, délai d'obtention de l'aide juridictionnelle : 5 jours

DEMAIN



FranceConnect : accéder à tous les services publics en ligne avec un seul identifiant

34 millions

d'utilisateurs pour
1 400 services en ligne



Obligation de retenir
un identifiant et un mot de passe par démarche administrative

Complicé et risqué de confier ses démarches à un tiers

Pas de solution pour se connecter de façon plus sécurisée

Les démarches ne sont **pas préremplies**

HIER

AUJOURD'HUI

2022 : avec **FranceConnect**, accès aux démarches administratives avec **un seul identifiant et mot de passe**

Préremplissage des formulaires grâce à FranceConnect (aide juridictionnelle, portail numérique des droits sociaux, etc.)

Avec **Aidants Connect** : **possibilité de confier ses démarches** en ligne à un aidant professionnel

Expérimentation de Mon FranceConnect

qui permettra notamment :

- d'obtenir en quelques clics ses justificatifs (revenu fiscal, inscription Pôle emploi, etc.)
- de consulter sa situation et de modifier ses données

Lancement de FranceConnect+

pour des services en ligne plus sécurisés, par exemple en matière de santé ou de citoyenneté

Déploiement accéléré de FranceConnect dans **les collectivités territoriales** et en cours sur les **sites privés**

Lancement de **ProConnect** pour les entreprises

DEMAIN



UN ACCES AUX DROITS ET AUX DEMARCHES DU QUOTIDIEN ASSURE POUR TOUS LES FRANÇAIS, NOTAMMENT LES PLUS FRAGILES

France Relance a permis de financer des projets pour accélérer la transformation du service public en portant une attention toute particulière aux plus fragiles, afin que la transformation numérique de l'action publique bénéficie à chacun quelle que soit sa situation.

Un effort majeur de mise en accessibilité des démarches en ligne pour les personnes en situation de handicap a été initié et financé, permettant de passer en 12 mois de 12% d'accessibilité à 37% parmi les démarches en ligne les plus fréquentes des Français. Les efforts se poursuivent pour atteindre 80% d'ici la fin de l'année.

- **Simplification de la demande d'aide unique à l'autonomie des personnes âgées** (666 440€ de soutien de France Relance) : ce projet centralisera en une démarche unique les demandes d'aide pour bien vieillir chez soi (55 000 demandes par an), les demandes d'accompagnement à domicile des personnes âgées (7 300 demandes) et les demandes d'allocation personnalisée d'autonomie des départements (235 000 demandes). La mise en place d'un accompagnement par un agent ainsi que l'accessibilité de cette démarche aux personnes en situation de handicap sont les priorités du financement de France Relance.
- **Appui des maraudes venant en soutien aux personnes en situation de grande précarité** (102 000€ de financement de France Relance) : le projet « Mano » a développé une application mobile dédiée aux équipes de maraudes sur le terrain. Cet outil leur permet d'améliorer la prise en charge des personnes sans domicile fixe. Utilisée par les équipes des maraudes professionnelles d'Île-de-France, l'application a permis le suivi de 60 000 personnes et sera généralisée en 2022.
- **Mise en accessibilité pour les personnes en situation de handicap des principales démarches numériques de la Caisse nationale d'assurance vieillesse** (90 000€ de soutien de France Relance) : il s'agit des démarches d'obtention de son âge de départ à la retraite, de demande de retraite personnelle au régime général et enfin d'obtention d'attestations fiscales pour les retraités du régime général.
- **Mise en accessibilité des principales démarches de la direction générale des finances publiques** (500 000€ de soutien de France Relance) : huit démarches sont concernées, parmi lesquelles le paiement des impôts pour les particuliers, la déclaration de revenus, la déclaration de TVA ou encore l'achat de timbre fiscal.
- **Mise en accessibilité numérique pour les personnes en situation de handicap des principaux services numériques de la Ville de Paris** (450 000€ de soutien de France Relance).

Par ailleurs, à l'occasion d'appels à défi « Innovation » financés par France Relance, les Laboratoires d'innovation territoriale (lieux d'échanges et d'innovation pour les services déconcentrés de l'État, présents dans chaque région) ont également lancé des projets et initiatives locales à l'attention des plus fragiles, notamment dans le domaine de l'**insertion professionnelle** et de l'**inclusion numérique**.

- **Lutte contre l'illectronisme et le meilleur accompagnement des usagers en Loir-et-Cher** (120 000€ soutien de France Relance) : la direction départementale des finances publiques du Loir-et-Cher a déployé la visioconférence dans chaque mairie du département volontaire, afin de permettre à l'utilisateur d'entrer en relation avec un agent compétent de l'administration fiscale en charge de son dossier.
- **Amélioration des outils des agents pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes dans le cadre du plan 1 jeune 1 solution** (100 000€ de soutien de France Relance) : la préfecture du Tarn, avec le laboratoire d'innovation LabO d'Occitanie, co-construit avec des jeunes du territoire des solutions numériques d'accompagnement et de communication entre les agents et les jeunes pour améliorer leur insertion professionnelle.

DES SERVICES PUBLICS QUI S'AMÉLIORENT GRACE AU RETOUR DES USAGERS

Le programme Service Publics+ a été lancé par la ministre de la transformation et de la fonction publiques le 29 janvier 2021. Sa plateforme en ligne, www.plus.transformation.gouv.fr a été financée par France Relance.

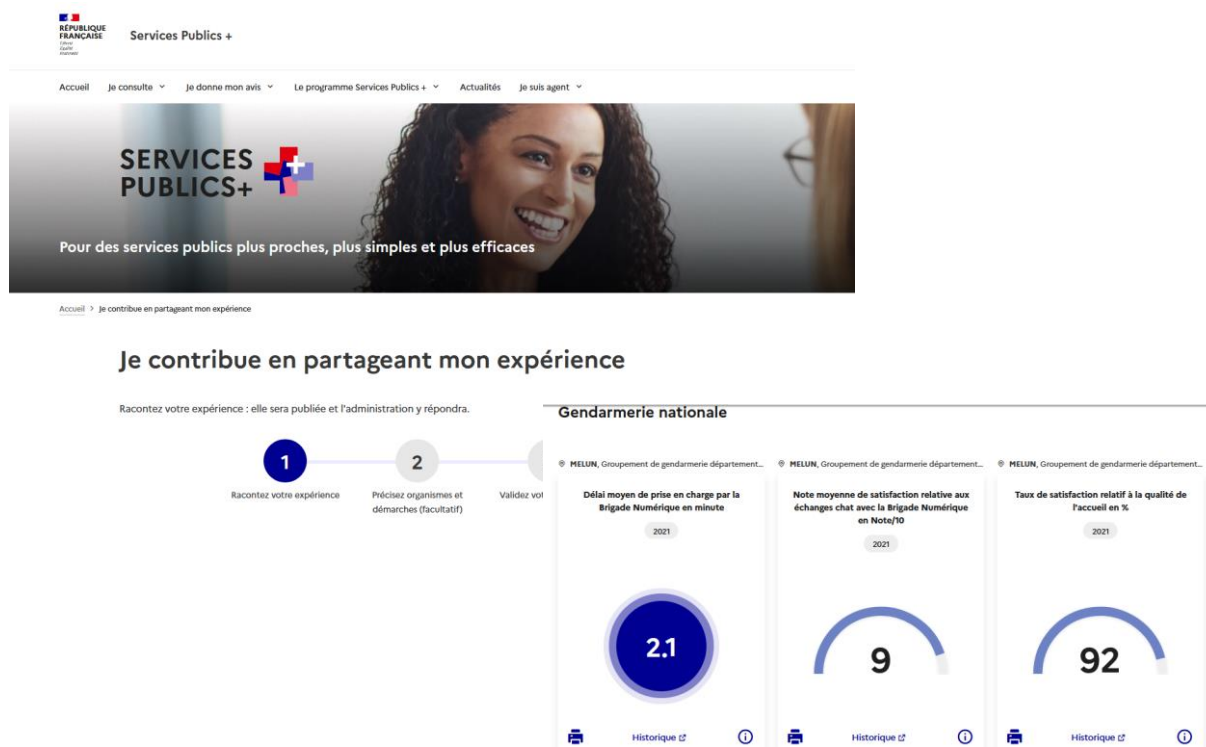
Pour la première fois, l'Etat se dote d'un projet d'amélioration des services publics reposant sur les retours concrets des usagers, qu'ils soient citoyens ou entreprises.

Dans le cadre du programme, toutes les administrations en relation avec le public publient des indicateurs de résultats et de qualité de service, notamment de satisfaction des usagers. Par ailleurs, le programme donne la possibilité à chaque usager de signaler des pistes d'amélioration pour le service public avec le dispositif « Je donne mon avis », par exemple une démarche ou un formulaire qui nécessitent d'être améliorés ou simplifiés.

Aujourd'hui, le déploiement de Services Publics+ a nettement progressé :

- 95% des réseaux de service public ont déployé le programme auprès de leurs agents ;
- 95% des réseaux publient leurs résultats sur la [plate-forme Services Publics+](#) en affichant leurs résultats au plus près des territoires. Ces résultats seront accessibles en juin en données ouvertes sur www.data.gouv.fr
- 45% sont activement engagés à répondre aux citoyens avec « Je donne mon avis »

Fin 2022, tous les services publics auront déployés Services Publics+, jusqu'au dernier kilomètre en associant les parties prenantes à l'amélioration continue des services.



UNE ADMINISTRATION QUI VA AU-DEVANT DES USAGERS

Le Premier ministre a lancé lors du 6ème comité interministériel de la transformation publique le 23 juillet à Vesoul les travaux visant à rendre l'administration plus proactive. Cela signifie que l'administration, plutôt qu'attendre l'utilisateur au guichet, doit utiliser les données qu'elle connaît sur les Français pour anticiper la résolution de leurs problèmes, leur rappeler les échéances, les notifier des droits dont ils pourraient se prévaloir, voire leur accorder ses droits sans attendre leur demande. Cette approche doit renforcer la confiance de l'utilisateur dans la bienveillance des services de l'État à son égard.

Cette approche a déjà été concrétisée par plusieurs avancées, comme l'indemnité inflation qui a été versée automatiquement aux bénéficiaires sans qu'ils aient besoin d'en faire la demande,

l'augmentation exceptionnelle du chèque énergie pour faire face à la hausse des prix de l'énergie, l'attribution automatique de la complémentaire santé solidaire pour les bénéficiaires du RSA ou encore la mise en place automatique de l'intermédiation du paiement des pensions alimentaires. D'ici mi-2022, les usagers seront notifiés automatiquement de l'expiration prochaine de leur passeport.

→ **Versement contemporain du crédit d'impôt sur les services à la personne** (1 600 000€ de soutien de France Relance) : entré en vigueur début 2022, ce projet vise à poursuivre la logique du prélèvement à la source en donnant aux particuliers employeurs une avance immédiate de crédit d'impôt s'ils ont recours à l'emploi direct d'un salarié à domicile. Dès avril 2022, cette option sera accessible aux particuliers employeurs faisant appel à un prestataire du secteur du service à la personne.



RENFORCER LA TRANSPARENCE ET L'EFFICACITE DE L'ACTION PUBLIQUE

Pour être efficace, l'action publique doit être pilotée par les résultats et par son impact concret dans la vie quotidienne des Français, dans tous les territoires.

Ce pilotage repose sur un effort de transparence inédit réalisé sur la conduite des réformes prioritaires, permis par une ouverture et une exploitation ambitieuse des données publiques.

France Relance a appuyé et accéléré ces efforts.

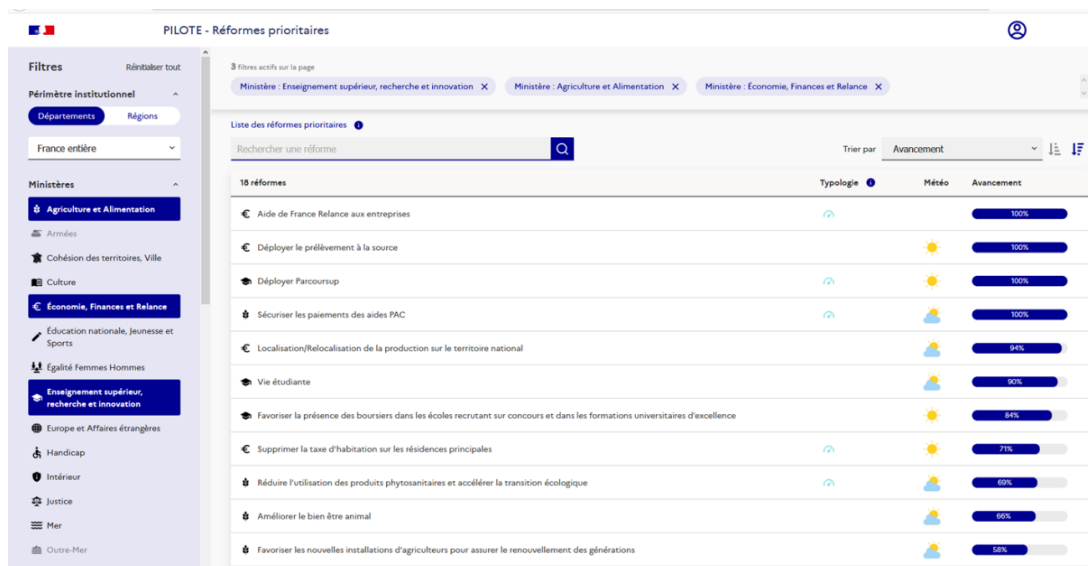
61
millions d'€
attribués à
191 projets

UNE ACTION PUBLIQUE PILOTEE PAR L'IMPACT POUR PLUS D'EFFICACITE

Le Gouvernement a sélectionné 83 politiques prioritaires sur lesquelles les ministres rendent compte tous les trois mois en Conseil des ministres. Des objectifs territoriaux sont fixés pour chacune d'entre elles afin de suivre l'impact concret des politiques publiques dans la vie quotidienne de nos concitoyens. Les préfets sont chargés de la déclinaison territoriale des réformes prioritaires et du suivi de leur mise en œuvre. D'avril à juin 2021, ils ont travaillé avec l'ensemble des services déconcentrés pour identifier, parmi les 65 réformes prioritaires du Gouvernement ayant une dimension territoriale, celles qu'ils souhaitaient voir figurer dans leur feuille de route, ainsi qu'une liste de projets structurants spécifiques à leur territoire.

Afin d'assurer le suivi opérationnel des réformes prioritaires du Gouvernement, France Relance a permis le développement de PILOTE, un outil de pilotage territorialisé des réformes par la

donnée. Ce tableau de bord permet de suivre les résultats des ministères dans la mise en œuvre de leurs réformes jusqu'au dernier kilomètre ainsi que les feuilles de route interministérielles des préfets fixées par le Premier ministre. Il s'agit du premier outil de pilotage interministériel par la donnée qui soit utilisé et partagé par les échelons opérationnels des services territoriaux de l'Etat, les administrations centrales, les membres du gouvernement et leurs cabinets et le Premier ministre. Il compte aujourd'hui près de 4 200 utilisateurs à tous les échelons de l'Etat.



PILOTE a également été mis à disposition du Secrétariat général de France Relance et a permis d'assurer le suivi de l'exécution de France Relance sur l'ensemble du territoire.

France Relance a permis d'accélérer les projets de réformes prioritaires portés par les ministères.

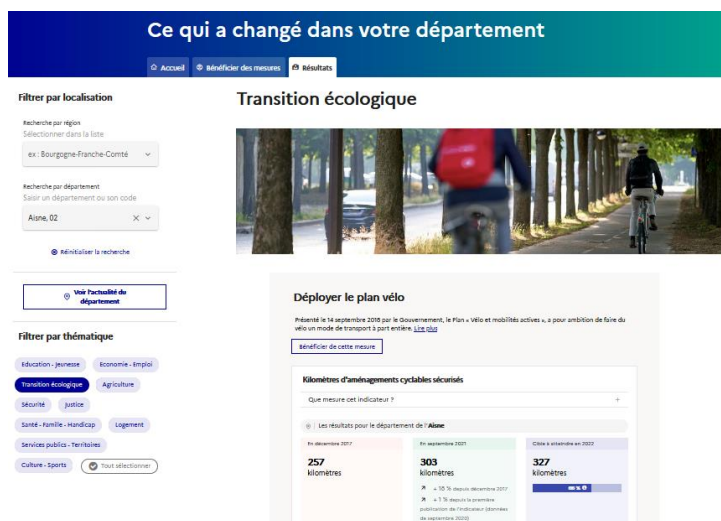
- **Lancement de la phase pilote du service d'accès au soin** (1 300 000€ de soutien France Relance), qui est un nouveau système d'orientation dans le système de santé permettant à toute personne ayant un besoin de santé urgent ou n'ayant pas de médecin traitant disponible et nécessitant un soin non programmé d'accéder à distance à un professionnel de santé. Ce projet s'inscrit dans la réforme prioritaire visant à doubler les structures de soin coordonnées, et notamment les maisons de santé pluri-professionnelles.
- **Création d'un tableau de bord de l'apprentissage** (662 000€ de soutien de France Relance) visant à mettre à disposition de toutes les parties prenantes de la formation en apprentissage – les centres de formation d'apprentis, les services publics nationaux et locaux mobilisés – les données clés utiles en temps réel, pour simplifier les échanges et le pilotage de cette politique publique. Ce projet s'inscrit dans la réforme prioritaire visant à déployer largement l'apprentissage. Pour cette même réforme, France Relance a aussi financé la **numérisation du contrat d'apprentissage dans la fonction publique** (200 000€ de soutien de France Relance) afin que les services publics puissent accueillir plus facilement des apprentis.

Le baromètre des résultats de l'action publique

Le baromètre des résultats de l'action publique, consultable sur le site gouvernement.fr rend compte tous les trimestres, à la maille départementale, de l'avancement de 43 réformes prioritaires du Gouvernement. Ce projet a été financé par France Relance.

Toutes les données du baromètre sont disponibles en open data sur le site www.data.gouv.fr. C'est une innovation majeure dans le pilotage de l'action publique qui s'appuie désormais sur des objectifs et des résultats partagés par tous : administrations, élus, citoyens.

La 5^{ème} mise à jour du baromètre a lieu au moins de mars 2022. Elle donne à voir majoritairement des résultats obtenus au second semestre 2021, voire au début de l'année 2022. Le baromètre de l'action publique, depuis son lancement en janvier 2021, a été consulté par près de 2 millions de Français, et les données qu'ils portent contribuent à nourrir le débat public.



UNE TRANSPARENCE ACCRUE PAR L'OUVERTURE DES DONNÉES

Les administrations publiques détiennent chacune dans leur domaine d'action des données précieuses sur l'état du pays, de ses habitants, de ses territoires qui, mieux utilisées, dans le respect des libertés individuelles, constituent une ressource importante pour améliorer l'action publique, prendre les bonnes décisions et encourager la recherche, l'innovation et la création de valeur.

France Relance a permis de financer de nombreux projets de meilleure valorisation des données publiques.

- **Lancement d'un observatoire du covoiturage au quotidien** (200 000€ de soutien de France Relance) : ce projet doit permettre aux collectivités et entreprises de mieux piloter leurs stratégies en termes de mobilités durables, en particulier leurs politiques de covoiturage, et à tout citoyen d'obtenir facilement des informations grâce à une plateforme de visualisation et de valorisation des données portant sur le covoiturage.
- **Ouverture des décisions de justice portée par la Cour de cassation** (67 125€ de soutien de France Relance) : ce projet s'inscrit dans la stratégie d'open data de la Justice et permet de concilier l'objectif de transparence de la justice avec la protection des données personnelles des personnes mentionnées dans les décisions grâce à la pseudonymisation. Plus de 480 000 décisions sont disponibles dans la base Judilibre accessible sur www.courdecassation.fr/recherche-judilibre.
- **Création d'une plateforme d'open data et d'un observatoire de l'eau** (200 000€ de soutien de France relance) : ce projet vise à garantir plus de transparence aux usagers sur les données publiques et privées du domaine de l'eau.
- **Mise en place d'une base de données des formations et des organismes d'apprentissage** (522 750€ de soutien de France Relance) : ce projet a permis d'améliorer la visibilité des formations en apprentissage sur les plateformes Parcoursup et Affelnet, et permettra de présenter via le **service InserJeunes** (219 000€ de soutien de France relance) accessible sur www.inserjeunes.education.gouv.fr les taux d'insertion de ces formations pour mieux éclairer le choix d'orientation des jeunes.

DES INITIATIVES CITOYENNES POUR AMELIORER LE SERVICE PUBLIC

Annoncé par le Président de la République et lancé par la ministre de la transformation et de la fonction publiques le 17 décembre 2021, l'accélérateur d'initiatives citoyennes (citoyens.transformation.gouv.fr) permet d'accompagner les citoyens, associations, entreprises et collectifs ayant un projet d'utilité publique. Il vise à promouvoir les initiatives d'intérêt général portées par la société civile, pour en accélérer le déploiement et faciliter l'accès aux ressources et expertises que l'administration est susceptible de leur fournir.



L'accélérateur d'initiatives citoyennes a lancé un premier appel à candidatures en décembre 2021. 187 initiatives ont été déposées et examinées fin janvier par un panel de quinze citoyennes et citoyens, et par une trentaine d'experts de l'administration. Durant trois mois, les initiatives sélectionnées, dont la liste sera rendue publique le 14 mars 2022, seront accompagnées par le programme d'accélération et pourront notamment recevoir un soutien méthodologique, technique, administratif et financier pour faciliter leur déploiement.

10 millions d'euros de France Relance pourront être mobilisés pour financer le programme. Ce soutien prendra la forme d'accompagnement en ingénierie notamment technique et juridique, de facilitation de l'accès à des ressources publiques comme des données, de soutien à la stratégie de croissance des projets ou encore de soutien financier.



AMELIORER LES OUTILS DE TRAVAIL DES AGENTS PUBLICS

Pour encourager l'initiative, l'innovation et la prise de risques des agents, les procédures internes doivent être simplifiées et les circuits de décision raccourcis. Les agents publics doivent se consacrer à la gestion des dossiers complexes ou à l'accompagnement des personnes qui en ont besoin, c'est-à-dire aux tâches à forte valeur ajoutée. L'ambition est donc de remettre l'humain au cœur de l'action publique.

France Relance a permis de financer les projets du « sac à dos numérique de l'agent public » visant à doter tous les agents d'outils de travail numériques plus collaboratifs et plus performants. Une vigilance particulière a été accordée à la protection des données concernées et à la protection des outils utilisés en matière cyber.

70,6
millions d'€
attribués à

76 projets

DES PROCESSUS SIMPLIFIES POUR PLUS D'EFFICACITE ET DE SENS AU TRAVAIL

France Relance a permis de financer de nombreux projets innovants visant à simplifier et moderniser les organisations, les processus et les outils de travail internes des agents publics, notamment dans les domaines RH, comptable et financier.

- **Simplification et la sécurisation des échanges de données comptables entre le ministère de l'Europe et des affaires étrangères et le ministère de l'économie, des finances et de la relance** (150 000€ de soutien de France Relance) : ce projet vise à enrichir l'information financière disponible au profit des ordonnateurs et des gestionnaires, de fiabiliser les contrôles comptables ainsi que de diminuer la charge consacrée par les agents à la sélection, au contrôle des opérations et à leur exécution.
- **Nouvel outil numérique de gestion des processus et des documents pour la Direction générale du Trésor** (728 400€ de soutien de France relance), pour assurer une gestion renouvelée et modernisée des documents associée à une organisation et des processus repensés, permettant d'importants gains de temps et de productivité.
- **Mise en place d'une plateforme numérique pour l'analyse des dossiers d'investissements étrangers** (125 000€ de soutien de France Relance) : ce projet permettra de simplifier les échanges entre Business France, les agences régionales de développement et les services déconcentrés de l'Etat, impliqués dans le cadre de l'étude des dossiers d'investissements directs étrangers partout en France.

Focus : le programme « zéro papier »

Les administrations disposent de processus internes consolidés au fil des ans souvent complexes et lourds qui alourdissent le travail des agents. Ces processus sont encore fortement dépendants de circuits papier pour le courrier, les parapheurs, etc.

Le programme zéro papier, financé par France Relance à hauteur de 300 000 €, a pour mission de rendre l'administration plus efficace et plus performante, en rendant la prise de décision plus rapide et plus fluide. Un guide pratique à destination des chefs de projet souhaitant s'engager dans une démarche de ce type a été publié. Les projets lancés dans le cadre de ce programme sont financés par France Relance.





Un exemple d'accompagnement dans le cadre de l'administration « zéro papier » : la direction générale des entreprises (DGE)

Dans le cadre la transformation en cours à la DGE vers un mode projet renforcé, celle-ci a bénéficié d'un accompagnement sur l'analyse de son offre en matière d'outils collaboratifs et d'usages liés, avec un focus sur le parapheur électronique :

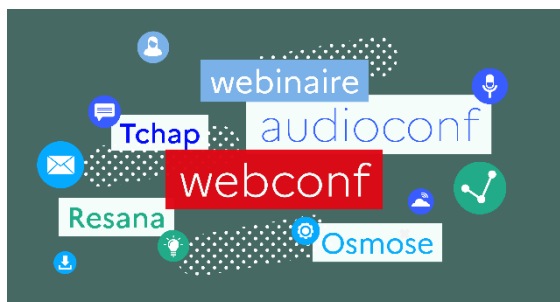
- analyse de l'offre actuelle en matière d'outils collaboratifs, de sa couverture des besoins fonctionnels et des usages associés ;
- description de cas d'usage types pour le parapheur électronique autour des notes ministre notamment ;
- plan de transformation développant particulièrement les axes de conduite de changement et de communication pour ancrer durablement les usages collaboratifs dans les modes de faire.

DES EQUIPEMENTS MODERNISES POUR PASSER A L'ERE DU TELETRAVAIL

L'amélioration des outils numériques mis à la disposition des agents publics est une des priorités de France Relance.

Elle accompagne le développement du télétravail, permet de renforcer le travail collaboratif et simplifie le quotidien des agents. Ces outils numériques doivent impérativement répondre aux enjeux de souveraineté et de protection des données définis dans la stratégie « Cloud au centre » fixée par la circulaire du Premier ministre du 5 juillet 2021.

Doter les agents d'outils pour travailler à distance



France Relance a permis d'accélérer l'équipement des agents en moyens de travailler à distance, grâce à des terminaux informatiques, et des outils numériques de collaboration adaptés. Parmi les agents occupants des fonctions télétravaillables, 99% sont désormais équipés d'un ordinateur portable avec possibilité de travailler depuis chez soi « comme au

bureau », contre seulement 22% en mars 2020. Ainsi, la quasi-totalité des agents est en mesure d'accéder, depuis leur domicile ou en déplacement, à des outils de travail en réseau, que ce soit les outils collaboratifs ministériels ou interministériels (Osmose & Resana), la Webconférence ou le Webinaire, ou encore les services d'audioconférence (Audioconf).

- **Montée en charge de l'outil OSMOSE permettant l'animation de communautés interministérielles** (579 000€ de soutien de France Relance) : ce projet vise à augmenter la sécurité de l'outil et à en améliorer l'expérience utilisateur. Plus de 100 000 agents publics utilisent déjà OSMOSE dans leur travail au quotidien.
- **Poursuite du développement de RESANA qui permet la collaboration des groupes de travail**, (1 637 000€ de soutien de France Relance). RESANA est d'ores et déjà utilisé par plus de 140 000 agents publics.
- **Simplification de l'identification des agents grâce à AgentConnect** (2 617 927€ de soutien de France Relance), qui permettra aux agents publics d'utiliser les mêmes identifiants pour s'authentifier sur leurs outils de travail, notamment les outils collaboratifs interministériels.

Accroître les capacités et la qualité des infrastructures numériques publiques

Les projets dont l'objectif est de fournir un environnement de travail numérique plus performant, plus collaboratif et plus nomade aux agents de l'Etat, s'appuient sur des infrastructures numériques qui doivent être de qualité et souveraines.

Pour cette raison, France Relance a permis de financer des projets améliorant la capacité, la sécurité et la qualité des infrastructures numériques de l'Etat.

- **Augmentation des débits de l'épine dorsale du réseau interministériel de l'Etat (RIE)**, ainsi que ceux des liaisons réseau des bâtiments administratifs sur le territoire, afin de procurer aux agents publics des débits compatibles avec les outils de collaboration numérique modernes (21 700 000€ de soutien de France Relance).
- **Renforcement des débits réseau du ministère de la Justice** (5 030 000€ de soutien de France Relance) : ce projet permet de garantir des outils et services numériques modernisés à l'ensemble des 85 000 agents et des services de la justice répartis sur 1 450 sites raccordés au réseau interministériel de l'Etat (RIE), et développer la mobilité des 56 000 agents éligibles du ministère leur permettant de travailler plus efficacement.
- **Amélioration des débits réseaux des services déconcentrés de l'Etat rattachés au ministère de l'Intérieur** (1 330 000€ de soutien de France Relance).

Renforcer la protection cyber des services publics

La protection cyber des services publics est une priorité. Aussi, dans le cadre de France Relance, 136 millions d'euros ont été confiés dès septembre 2020 à l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) pour améliorer la sécurité numérique des services publics. Plus de 600 organismes publics – ministères, hôpitaux, collectivités territoriales, établissements publics – bénéficient d'un soutien par l'ANSSI pour renforcer leur protection en la matière. Cette enveloppe est renforcée de 40 millions d'euros additionnels pour accélérer cette sécurisation numérique des services publics. 300 entités supplémentaires seront ainsi accompagnées pour leur cybersécurité.

DES AGENTS ACCOMPAGNES DANS L'EVOLUTION DES METHODES DE TRAVAIL

La transformation numérique publique nécessite des évolutions dans le fonctionnement des équipes, des pratiques managériales, et plus généralement dans l'organisation de l'administration. C'est particulièrement le cas avec la mise en place du télétravail.

Les agents doivent être accompagnés dans ces transformations, grâce notamment à des actions de formation qui sont soutenues par France Relance.

- **Mise à disposition de deux modules d'enseignement à distance « Travailler à distance » et « Manager à distance »** à 2 400 agents télétravailleurs au sein de la Gendarmerie Nationale (25 575€ de soutien de France Relance).
- **« Le numérique pour tous à la direction générale de l'armement »** (195 000€ de soutien de France Relance) : ce projet vise à former les agents pour une meilleure appropriation des outils et des usages numériques (bureautique, messagerie, transfert de fichiers, co-construction de documents) ainsi que pour l'adoption de meilleures pratiques.
- **Expérimentation d'une organisation hybride entre le présentiel et le télétravail à l'INSEE** (30 000€ de soutien de France Relance) : l'expérimentation étant concluante, l'organisation sera généralisée courant 2022 aux 5 000 agents de l'Institut.
- **« Cycle supérieur du numérique »** (93 750€ de soutien de France Relance) : cycle de formation dont l'ambition est d'acculturer les cadres supérieurs de l'État aux enjeux du numérique et de leur apporter des outils et méthodes nécessaires pour appréhender la transformation numérique

ACCELERER LA TRANSFORMATION ET L'INNOVATION NUMERIQUES DANS TOUS LES TERRITOIRES

La transformation numérique du service public ne doit pas se limiter aux administrations centrales et aux opérateurs. Les acteurs publics au niveau territorial – services déconcentrés de l'Etat et collectivités territoriales – sont également mobilisés dans cette transformation.

C'est pour cette raison qu'une partie des moyens mis à disposition par France Relance ont été mobilisés au service de projets et initiatives locales, qu'ils soient portés par les services locaux de l'Etat, ou par des collectivités territoriales, ou encore conjointement.

86,2
millions d'€
attribués à

3 273
projets

UN DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES DECONCENTRES DE L'ETAT

Le réseau des laboratoires d'innovation territoriale continue de se déployer grâce notamment à une enveloppe de **8 millions d'euros de France Relance** dédiée au développement de l'innovation territoriale. Ce financement permet de renforcer les capacités d'action des laboratoires d'innovation territoriale qui sont des lieux d'échanges et d'innovation pour les services déconcentrés l'État, présents dans chaque région, et de financer des projets d'innovation locale portés conjointement avec les collectivités territoriales. Ce dispositif a notamment permis la création de quatre nouveaux laboratoires d'innovation territoriale : Bourgogne Franche-Comté, Centre Val de Loire, Grand Est et Normandie.

Enfin, un « appel à défi innovation », financé par France Relance, a permis de désigner 27 lauréats pour réaliser des projets locaux. Les projets portent sur des démarches essentiellement basées sur le design et l'intelligence collective.

- **Création d'une offre de services numériques mutualisés destinée aux petites et moyennes collectivités de la région Centre-Val de Loire** (60 000€ de soutien de France Relance). Ce projet est porté par le groupement d'intérêt public RECIA. Cette démarche d'innovation portée par un laboratoire permet d'établir un panel d'outils numériques ayant pour ambition de répondre aux besoins concrets des usagers dans le cadre de leur relation avec l'administration communale.
- **Création d'une école des transformateurs publics à la Ville de Marseille** (50 000€ de soutien de France Relance) : la ville s'est dotée de son propre laboratoire d'innovation interne, au sein duquel une équipe d'agents issus de l'entrepreneuriat social a initié une école des transformateurs publics pour diffuser la culture de la transformation publique.

UN SOUTIEN DE L'ETAT A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

88 millions d'euros de France Relance sont réservés au financement de projets de transformation numérique des collectivités territoriales. La mise en œuvre de cette enveloppe est pilotée dans le cadre du programme « Transformation numérique des territoires » associant la ministre de la transformation et de la fonction publiques, le ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, et les représentants des associations d'élus locaux.



Zoom sur les lauréats en région Bretagne dans le cadre du déplacement de la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques du 11 mars 2022

129 4M€

projets lauréats

de subvention

GIP LABOCEA:

- 1 projet
- 300 000€ de subvention

Côtes d'Armor :

- 5 projets
- 203 233€ de subvention

Syndicat départemental d'énergie et d'équipement du Finistère:

- 1 projet
- 235 500€ de subvention





Rennes Métropole :

- 5 projets
- 751 208€ de subvention

Ille et Vilaine:

- 2 projets
- 274 800€ de subvention

Légende

-  Projets mutualisés d'ampleur à l'échelle d'un département, d'une métropole ou d'une région : 17 lauréats - 2,3M € de subvention
-  Projets locaux portés par des petites et moyennes collectivités : 76 lauréats - 1,4M € de subvention
-  Projets de numérisation des permis de construire : 29 lauréats - 315k € de subvention
-  Guichet FranceConnect et partage de données : 7 lauréats - 35k € de subvention



La conduite de projets d'ampleur et mutualisés à l'échelle d'une métropole, d'une région ou d'un département

24 millions d'euros ont été destinés à l'accélération de projets de numérique de qualité, de valorisation de la donnée, d'alliance entre les collectivités et leurs partenaires via des outils numériques. L'objectif est de privilégier les projets mutualisés entre plusieurs collectivités territoriales. 131 projets ont été soutenus dans ce cadre.

- **Création d'un passeport pour l'autonomie dans le département des Hauts-de-Seine** (311 000€ de soutien de France Relance) : ce passeport offre aux jeunes sortants de l'aide sociale à l'enfance un livret numérisé d'accès à l'autonomie dès leurs 17 ans. Accessible en ligne sur une application mobile, il permet aux jeunes et aux services qui les accompagnent d'élaborer un projet et de s'orienter vers des dispositifs d'accès à l'autonomie via l'insertion ou le logement, grâce à la mise en place d'un annuaire de ressources géolocalisables.
- **Nouveau système d'archivage au département de la Creuse** (37 500€ de soutien de France Relance) : ce projet permettra au Conseil départemental de s'adapter à la montée en charge de la numérisation des actes administratifs et ainsi garantir une conservation sur le long terme des données.
- **Intégration de nouveaux services dans le projet « routes 4.0 » du département de la Corrèze** (90 135€ de soutien de France Relance) : ces nouveaux services numériques contribueront à la gestion actualisée du patrimoine routier, à la gestion des activités sur les routes grâce notamment à la signalisation des dégâts et au suivi des élagages, ainsi qu'à l'information et à la notification d'événements aux acteurs et usagers des routes départementales.

Un grand chantier de développement d'outils numériques communs à toutes les collectivités

30 millions d'euros ont été destinés à la co-construction de services numériques libres, *open source* et partagés et répondant à des problèmes et besoins concrets des collectivités territoriales. Une grande concertation des agents publics, élus et collectivités a été menée début 2021 permettant d'identifier les projets prioritaires devant faire l'objet d'un financement. Cette consultation a permis de recueillir 476 contributions d'acteurs des territoires – élus, agents et partenaires des collectivités. A partir des votes de la consultation, un comité de sélection associant l'Etat et les collectivités a identifié 17 thématiques prioritaires et 44 projets à financer.

- **Mise en œuvre d'un service permettant l'organisation et le pilotage du travail des agents en mobilité au Grand Poitiers** (146 984€ de soutien de France Relance) : ce service donne accès à une liste des tâches à réaliser, à la consultation de référentiels documentaires, la saisie en mobilité, la restitution sous forme de tableaux de bord. Ce service a déjà fait ses preuves en matière d'économie de temps des agents et d'amélioration du partage d'informations entre les différentes parties prenantes. Avec le concours de France Relance, ce service sera étoffé et mis à disposition, en code ouvert, de tout autre territoire intéressé.
- **Mise en œuvre d'un service d'envoi de SMS pour toucher les publics les plus éloignés du numérique par Gironde Numérique** (58 000€ de soutien de France Relance) : ce service sera également précieux pour les collectivités territoriales avec peu de ressources pour communiquer auprès de leurs usagers. Avec le concours de France Relance, ce service sera renforcé et mis à disposition, en code ouvert, de tout autre territoire intéressé.

L'accompagnement de projets locaux portés par des petites et moyennes collectivités

34 millions d'euros ont été réservés pour accompagner financièrement les petites et moyennes collectivités dans la réalisation de projets numériques ou de formation de leurs agents au numérique. Près de 2 000 projets locaux ont été financés dans ce cadre.

- **Création d'une application mobile par la communauté de communes Thiérache Sambre et Oise dans l'Aisne** (27 000€ de soutien de France relance) permettant d'accéder de trouver facilement un service public de proximité. Ce projet est imaginé en lien avec le service public itinérant (bus France Services) de la communauté de communes d'environ 27 000 habitants, pour géolocaliser au mieux les arrêts du camping-car sur le territoire.
- **Refonte du site Internet communal de Mellac dans le Finistère** (5 800€ de soutien de France relance) : le nouveau site de la commune d'environ 3 000 habitants permet la réalisation des démarches en ligne de la collectivité.
- **Développement d'une plateforme en ligne pour les démarches communales de Wervicq-Sud dans le Nord** (37 880€ de soutien de France Relance) donnant accès à tous les administrés aux documents administratifs comme les actes de mariage, d'identité mais aussi les inscriptions aux différents services municipaux (école de musique, restauration scolaire, centres de loisirs, etc.).

La numérisation des permis de construire

Jusqu'à présent, pour effectuer une demande de permis de construire ou toute autre demande d'autorisation d'urbanisme, il fallait se déplacer au guichet de la mairie concernée ou envoyer par courrier recommandé des copies en papier – au moins quatre exemplaires. La demande allait ensuite faire la navette entre de nombreux services concernés (40 services dans les cas les plus complexes). Plus d'1,5 million de demandes d'urbanisme sont réalisées par an, dont 60% de dossiers sont finalement retardés à cause des allers-retours entre la mairie et le demandeur.

Pour y remédier, le projet « permis de construire en ligne » consiste à numériser la procédure de dépôt et d'instruction des demandes de permis de construire et autres demandes d'autorisations d'urbanisme.

Le déploiement de ce programme qui permet de réaliser sa demande de **permis de construire en ligne** depuis janvier 2022 a fait l'objet d'un accompagnement financier des collectivités territoriales pour l'achat et l'installation du nouveau logiciel. Une enveloppe de près de **14 M€** a été dégagée à cet effet.

- **Numérisation des demandes d'urbanisme de la commune de Saint-Loup-sur-Semouse en Haute-Saône** (4 400€ de soutien de France Relance) : la commune d'environ 3 000 habitants a mis en place le dépôt et l'instruction numérisée des demandes d'urbanisme avec le soutien de France Relance.
- **Numérisation des demandes d'urbanisme de la commune de Mende en Lozère** (6 000€ de soutien de France Relance) : la commune instruit également les demandes de Badaroux, Barjac, Balsièges et Saint-Bauzile.

Permis de construire : faciliter les démarches avec la demande en ligne

79%



des Français peuvent
déposer leur demande
en ligne.

AUJOURD'HUI

**1,5 million de demandes
d'autorisation par an**
quasi exclusivement sous
format papier

**Une demande déposée
en plusieurs exemplaires
en mairie** pour saisir
jusqu'à 40 services !

**60 % des dossiers
retardés** par des allers-
retours entre la mairie
et le demandeur

HIER

Pour les demandeurs :
**une démarche en ligne
simplifiée**, plus rapide
et gratuite

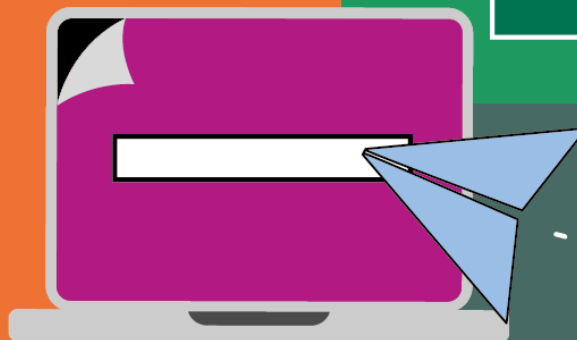
Pour les agents :

- un accès **en temps réel** aux dossiers
- des échanges fluidifiés
- **des économies** sur l'envoi et la reprographie

**Objectif 2023 : 100 %
des demandes** peuvent
être déposées **en ligne**,
en maintenant le canal papier
pour ceux qui le souhaitent

Ambition : **dématérialiser
d'autres procédures**
d'urbanisme (déclaration
d'intention d'aliéner,
certificats d'urbanisme,
etc.)

DEMAIN





**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CONTACT PRESSE

Ministère de la transformation et de la fonction publiques

@ : presse.mtfp@transformation.gouv.fr | T : 01 53 18 42 68

www.transformation.gouv.fr