

**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

**CONCOURS EXTERNE ET INTERNE POUR LE RECRUTEMENT DE  
PERSONNELS DE CATÉGORIE C**

**ANNÉE 2023**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ**

*Durée : 3 h 00 – Coefficient : 2*

Résolution de cas pratiques permettant de vérifier l'aptitude du candidat à présenter les éléments d'un dossier et pouvant comporter la réponse à des questions sur ce dossier, la rédaction d'un document, la mise au point d'un tableau de chiffres.

*Toute note inférieure à 5/20 est éliminatoire.*

Le candidat trouvera au verso la manière de servir la copie dédiée.  
Il devra obligatoirement se conformer aux directives données.

## NOTE AUX CANDIDATS

→ **Passation de l'épreuve :**

1. Sur les copies :

- vous devrez **composer lisiblement sur les copies avec un stylo foncé : bleu ou noir (l'usage de stylo à encre effaçable est fortement déconseillé) ;**
- l'usage du surligneur et des stylos de couleurs est interdit ;
- pour toute correction, il est recommandé de privilégier **un correcteur type ruban** plutôt que liquide.

2. Vous devrez numéroter votre composition correctement dans l'encadré en haut de la copie.

Chaque numérotation doit contenir le numéro de la feuille et le nombre total de feuilles de votre composition. (Ex : 01/05 ; 02/05 ... 05/05).

**3. Vous devrez, sur chaque feuille A3, remplir en MAJUSCULES toutes vos informations d'identification : Nom de naissance, Premier prénom, Numéro de candidature, rempli de gauche à droite, et Date de naissance.**

Nom de naissance : 

N	O	M																	
---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Premier prénom : 

P	R	E	N	O	M														
---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Numéro candidature : 

0	0	0	0	1	2	3	4		
---	---	---	---	---	---	---	---	--	--

 Né(e) le : 

0	1
---	---

 / 

0	7
---	---

 / 

1	9	9	2
---	---	---	---

(Le numéro est celui qui figure sur la convocation ou la feuille d'émargement)

(Remplir cette partie à l'aide de la notice)

Concours / Examen : Concours pour le recrutement de personnels de catégorie C Session : 2023

Epreuve n° : Admissibilité Matière : Analyse de dossier

**CONSIGNES**

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroter chaque feuille A3 dans le cadre à droite et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Feuille : 

--	--

 / 

--	--

4. Il ne doit pas y avoir de rature dans le pavé d'identification. Si nécessaire, vous pouvez demander une feuille vierge au responsable de salle.

5. Vous devrez composer uniquement sur les supports de composition officiels de l'épreuve : les feuilles de format A3 comportant le bandeau d'identification.

**6. Notez que dans tous les cas, les feuilles ne doivent être ni découpées, ni agrafées, ni collées.**

→ Lors de la collecte des copies :

Vous devrez rendre **uniquement les feuilles de composition officielles**. Tout autre support (sujet, brouillon) sera écarté de la correction.

## SUJET

*Les candidates et les candidats peuvent avoir à leur disposition sur la table de concours le matériel d'écriture, une règle, un correcteur, des surligneurs, un compas et le matériel spécifique ci-après.*

*Les matériels autorisés sont les suivants :*

- *les calculatrices non programmables sans mémoire alphanumérique ;*
- *les calculatrices avec mémoire alphanumérique et/ou avec écran graphique qui disposent d'une fonctionnalité « mode examen ».*

## TRAVAIL À EFFECTUER

### I – À PARTIR DU FONDS DOCUMENTAIRE RÉPONDEZ AUX QUESTIONS SUIVANTES

1. Définissez la notion de « dématérialisation des services publics » et présentez l'offre de service proposé. Répondez en 10 lignes au maximum.
2. Expliquez en quoi consiste la transformation de l'action publique et présentez le plan action publique 2022. Quels en sont les bénéficiaires et les principaux chantiers ? Répondez en 15 lignes au maximum.
3. Présentez brièvement la Direction Interministérielle du Numérique et sa principale mission. Précisez les priorités qui lui ont été assignées par la nouvelle feuille de route.
4. Présentez en quelques lignes le principal objectif du Fonds d'innovation et de transformation numérique (ITN) et à quoi il sera employé.

### II – APPLICATIONS

1. Sur la base des tableaux du document n° 9 :
  - a) Représentez, sous forme d'un graphique type histogramme, la part des personnes ayant fait une démarche administrative en ligne en 2011 et en 2021 pour chaque catégorie d'âge et pour l'ensemble des catégories d'âge. Indiquez les pourcentages en ordonnées et l'âge en abscisses.
  - b) Précisez pour chaque catégorie d'âge la variation en point de pourcentage entre 2011 et 2021 (arrondir à l'unité).
  - c) Exposez brièvement le constat sur l'évolution de l'ensemble de la population concernant la dématérialisation des démarches administratives.

2. Au vu des graphiques 74 et 75 du document n° 10 :

a) Précisez de combien de points a évolué, entre 2020 et 2022, la part des 12-17 ans, celle des 60-69 ans et celle des 70 ans et plus, ayant réalisé une démarche administrative en ligne au cours des douze derniers mois.

b) Selon vous, comment expliquer cette évolution marquée dans ces populations ?

c) Au vu du graphique 75, quel est le pourcentage des non diplômés et celle des diplômés du supérieur ayant effectué une démarche administrative en ligne dans les douze derniers mois ?

d) Que pouvez-vous déduire au vu des diplômes et de la taille d'agglomération ?

3. Au vu du document n° 11 :

a) Dans le 4<sup>ème</sup> axe correspondant à la construction de l'État de l'âge numérique, quelle est la part, en pourcentage, que représente « l'investissement d'aujourd'hui pour dépenser moins demain » ?

b) Sur les 57 milliards d'euros engagés par le Gouvernement dans un Grand plan d'investissement, combien représente, en pourcentages, la part consacrée à la construction de l'État de l'âge numérique ?

c) Commentez en quelques lignes les données chiffrées de ce graphique.

### III – RÉDACTION

À l'aide du fonds documentaire et de votre réflexion personnelle, vous présenterez dans une première partie comment la dématérialisation de l'administration est mise en œuvre par les pouvoirs publics et quels sont ses bénéficiaires. Vous exposerez, dans une seconde partie, les risques de la dématérialisation et quelles réponses l'État tente d'y apporter.

*Une réponse structurée de deux pages maximum est attendue.*

## Liste des documents

- Document n° 1** Extrait de la documentation « L'administration électronique ou E-administration » – L'École nationale de l'administration (ENA) – Octobre 2016 (1 page)
- Document n° 2** Extrait de « Action publique 2022 : pour une transformation du service publique » – Site du Gouvernement – Mis à jour le 2 décembre 2021 (2 pages)
- Document n° 3** Extrait « Le bilan du baromètre des résultats de l'action publique 2017-2022 » – Site du Gouvernement – 18 janvier 2023 (1 page)
- Document n° 4** Extrait de la « Feuille de route de la DINUM - Une stratégie numérique au service de l'efficacité de l'action publique » – Site numerique.gouv.fr – 9 mars 2023 (1 page)
- Document n° 5** Extrait de la fiche n° 6-2 « France Relance : accélérer la transition numérique de l'État et des territoires » – Direction interministérielle du numérique et Direction interministérielle de la transformation publique – Janvier 2022 (1 page)
- Document n° 6** « L'accessibilité numérique : levier stratégique d'amélioration des services publics numériques pour tous » – Site numerique.gouv.fr – 11 février 2020 (2 pages)
- Document n° 7** « E-administration : quelle politique pour les exclus du numérique ? » – Site Vie publique – 4 octobre 2021 (3 pages)
- Document n° 8** « Dématérialisation des services publics : des usagers en difficulté » – Site Vie publique – 22 février 2022 (1 page)
- Document n° 9** Extraits de l'article « Un tiers des adultes ont renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne en 2021 » – Gleizes F., Nougaret A., Pla A., Viard-Guillot L. – INSEE FOCUS N° 267 – 11 mai 2022 (1 page)
- Document n° 10** Extraits du « Baromètre numérique édition 2022, Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française » – Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CRÉDOC) (1 page)
- Document n° 11** Extraits du dossier de presse « Le grand plan d'investissement 2018-2022 » – Service de presse de Matignon – Septembre 2017 (1 page)

Le fonds documentaire comporte 15 pages.

## Extrait de la documentation « L'administration électronique ou E-administration » – L'École nationale de l'administration (ENA) – Octobre 2016

### 1 L'administration électronique en quelques points clés

#### Introduction

L'administration électronique peut être définie comme « l'utilisation des techniques de l'information et de la communication (TIC), et en particulier d'Internet, dans le but d'améliorer la gestion des affaires publiques » (L'administration électronique : un impératif. Rapport OCDE 2003).

Vecteur d'amélioration de la relation administration/citoyen, l'administration électronique permet de proposer une **offre plus performante de services aux usagers** et d'accroître la **transparence administrative**. Elle est aussi au cœur de la problématique de **modernisation de l'Etat**, car elle est un outil **d'amélioration** de ses procédures et de son fonctionnement interne (décloisonnement, agilité), ainsi que d'**optimisation** de ses coûts. L'administration électronique, enfin, pose un certain nombre de questions juridiques complexes et son développement n'est pas spécifique à la sphère française, ni ne se réduit au périmètre de l'Etat. Ses enjeux tant territoriaux qu'europeens, notamment, sont importants.

Les premiers services télématiques voient le jour à la fin des années 1980 grâce au Minitel et les administrations participent au développement d'Internet dès la seconde moitié des années 1990. Mais ce n'est qu'à partir de **1997** que **l'administration électronique émerge progressivement en tant que politique publique à part entière** et que s'élabore une **stratégie globale**, nourrie par plusieurs rapports et qui se concrétisera dans un ensemble de programmes : Programme d'action gouvernemental pour la société de l'information (PAGSI) en 1998, Projet ADELE (Administration électronique) pour la période 2004-2007. Plus récemment, l'administration électronique est devenue un **axe central de la politique de réforme de l'Etat**, que ce soit avec la **Révision générale des politiques publiques** (RGPP), ou avec la **Modernisation de l'action publique** (MAP), lancée en 2012.

En matière de **services aux usagers**, on peut distinguer **deux grandes étapes dans l'utilisation des TIC** : la première consiste à mettre des informations à disposition des citoyens afin de simplifier leurs démarches administratives ; la seconde, qui va plus loin, permet aux usagers de réaliser directement leurs démarches en ligne. On parle alors de **téleservices**. Se posent néanmoins, dans le développement de ces services numériques, la question de leur **accessibilité** (couverture Internet des zones rurales, déploiement du haut et du très haut débit, publics en situation de fragilité : personnes précaires, âgées, handicapées), ainsi que des contraintes juridiques fortes en matière de **protection des données personnelles et des libertés individuelles**. Ces enjeux juridiques prennent une acuité particulière depuis que le droit européen (et le droit français à sa suite) a consacré un principe de **réutilisation des données publiques** et que l'**Open data**, qui apparaît comme emblématique d'une troisième étape – le **passage d'une logique de mise à disposition de services publics à une logique de participation**, voire de **co-crédation** où l'utilisateur devient pleinement partie prenante, grâce, notamment, aux **technologies du Web 2.0** – est une priorité de la politique de **transition numérique**, portée successivement par les gouvernements Ayrault et Valls.

Enfin, le développement de l'administration électronique s'inscrit dans une perspective de **maîtrise des dépenses publiques** (une procédure électronique ayant un coût de traitement estimé cent fois plus faible que celui d'une procédure papier) et peut favoriser l'émergence d'un nouveau **mode de management** (moins autoritaire, plus horizontal), alors que la « **politique de la donnée** » doit générer une meilleure circulation et valorisation de l'information propice au **décloisonnement** des administrations et à l'**amélioration de leur fonctionnement**. Mais cette transformation implique une adaptation des agents et des processus et nécessite des **investissements financiers préalables** (accessibilité et ergonomie des outils, interopérabilité des systèmes d'information, harmonisation du traitement des données, respect de leur sécurité et de leur confidentialité) avant de devenir source d'économies.

[...]

Extrait de « Action publique 2022 : pour une transformation du service public » – Site du Gouvernement – Mis à jour le 2 décembre 2021

## Action Publique 2022 : pour une transformation du service public

Édouard Philippe a lancé le 13 octobre 2017, le programme Action Publique 2022 aux côtés de Gérard Darmanin et de Mounir Mahjoubi. Ce programme ambitieux vise à repenser le modèle de l'action publique en interrogeant en profondeur les métiers et les moyens d'action publique au regard de la révolution numérique qui redéfinit les contours de notre société.

### De quoi s'agit-il ?

Le programme Action Publique 2022 a été lancé le 13 octobre 2017. À cette occasion, le Comité Action Publique 2022, CAP 22 a été officiellement installé. Il comprend une trentaine de personnalités : économistes, personnalités du secteur public et privé, élus. En parallèle, est également lancé, un Comité Jeune Action Publique 2022, composé d'étudiants et de jeunes actifs qui rendront leurs propositions en avril 2018.

### LES TROIS OBJECTIFS

1. **Pour les usagers : améliorer la qualité des services publics**, en passant d'une culture du contrôle à [une culture de confiance](#) ; en travaillant à la simplification et la numérisation des procédures administratives.
2. **Pour les agents publics : leur offrir un environnement de travail modernisé**, en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations.
3. **Pour les contribuables : accompagner la baisse des dépenses publiques**, avec un objectif assumé de -3 points de PIB d'ici 2022.

### LES SIX PRINCIPES CLEFS

**Une prise en compte de toutes les administrations publiques** : l'État et ses opérateurs, les administrations de sécurité sociale, les collectivités territoriales.

**Une responsabilisation des ministères** : ils seront les champions des politiques publiques qu'ils conduisent.

**La priorité donnée à la transformation numérique** des administrations, avec pour objectif, 100 % de services publics dématérialisés à horizon 2022.

**Des moyens importants pour la transformation publique**, avec un fonds dédié de 700 millions d'euros sur les cinq années à venir, dont 200 millions d'euros dès 2018.

**L'implication des agents publics et des usagers du service public** tout au long de la démarche, pour recueillir leurs propositions.

**Un portage politique de haut niveau** par le Président de la République et le Premier ministre.

## LA MÉTHODE

Action publique 2022 croisera au maximum les expertises et les attentes. La parole sera donnée :

- aux **personnalités qualifiées** qui seront représentées dans le comité CAP 22 (Comité action publique 2022) ;
- aux **citoyens** et aux **agents publics** avec le Forum de l'Action publique ;
- aux **organisations syndicales** qui seront impliquées et consultées tout au long du programme.

**Un fonds de 700 millions d'euros sur 5 ans**, rattaché au [ministère de l'Action et des Comptes publics](#), est mis en place avec le [Grand plan d'investissement](#). C'est la première fois que l'État met autant de moyens nouveaux au service de la transformation de l'administration.

### Pourquoi ?

**La transformation de l'action publique est un impératif pour répondre aux transformations profondes qui traversent notre société et bouleversent les métiers et les moyens d'action publique :** l'irruption du numérique, le développement des nouveaux usages collaboratifs, l'évolution des attentes des usagers vers plus de proximité, le développement et l'usage de l'intelligence artificielle, l'optimisation de l'utilisation des données de masses.

Avec le lancement du programme Action Publique 2022, en octobre 2017, le Gouvernement a pour objectif de **bâtir un nouveau modèle de conduite des politiques publiques** qui prenne en compte la révolution digitale et ses nouveaux usages. Les agents publics, les usagers des services publics, les contribuables doivent tous bénéficier de cette transformation numérique de l'administration.

*« Action publique 2022 vise à redonner du sens, de la cohérence et de la lisibilité à l'action publique. Nous ne parviendrons pas à réparer durablement la France sans nous interroger collectivement sur ce que nous devons et pouvons attendre de l'État et de nos services publics. »*

Édouard Philippe, Premier ministre

[...]

### Nota Bene :

Le programme Action publique 22 comprend cinq chantiers transversaux :

- simplification administrative et amélioration de la qualité de service ;
- transformation numérique ;
- rénovation du cadre des ressources humaines ;
- organisation territoriale des services publics ;
- modernisation de la gestion budgétaire et comptable.



## Extrait « Le bilan du baromètre des résultats de l'action publique 2017-2022 » – Site du Gouvernement – 18 janvier 2023

À la fin de l'année 2022, près de 80 % des objectifs fixés ont été atteints.

Depuis sa mise en ligne en janvier 2021, le **baromètre des résultats de l'action publique a reçu 2,12 millions de visites avec en moyenne 90 000 visites par mois**. Il a, de plus, fait l'objet de cinq mises à jour en deux ans.

**Bilan : à la fin de l'année 2022, près de 80 % des objectifs fixés en 2020 ont été atteints** (certains résultats à fin 2022 ne sont pas encore disponibles en raison de délais de production et de consolidation des données).

### Des réformes essentielles menées à terme

**Cette nouvelle méthode de pilotage par l'impact de l'action publique dans la vie concrète des Français (versus les moyens engagés) a permis à de nombreuses réformes, essentielles, d'atteindre leurs objectifs, voire de les dépasser.**

C'est le cas par exemple du développement de l'apprentissage, du déploiement des France services, du doublage des maisons de santé ou encore de l'augmentation des heures de patrouille avec la création de la police de sécurité du quotidien.

« Ces résultats sont mis à disposition de tous dans le baromètre des résultats de l'action publique qui a été mis en ligne en janvier 2021 sur le site gouvernement.fr et qui incarne le principe de transparence sur les résultats et de la redevabilité des administrations publiques devant les Français ».

Élisabeth Borne, Première ministre

### Une nouvelle version du baromètre des résultats de l'action publique

**D'autres réformes n'atteindront pleinement leurs objectifs qu'au cours de l'année 2023.** Il s'agit notamment des réformes portant sur la dématérialisation de la demande de l'aide juridictionnelle, la limitation des classes à 24 élèves en grande section, CP et CE1, ou encore la lutte contre les impayés de pension alimentaire.

**La mise en œuvre opérationnelle de certaines autres réformes s'est parfois heurtée à des difficultés.** Celles-ci nécessiteront donc de persévérer ou de corriger le dispositif initial pour répondre aux attentes légitimes des Français, notamment en matière de services publics : c'est ce que nous faisons pour la lutte contre les impayés de pensions alimentaires ou pour l'amélioration de la qualité des services publics.

Ces réformes seront suivies dans le cadre renouvelé des **60 politiques prioritaires du Gouvernement (PPG)**, présentées à la suite du séminaire gouvernemental du 31 août 2022, qui constituent la feuille de route du Gouvernement pour le présent quinquennat.

**Ces politiques prioritaires recouvrent 149 chantiers**, chacun piloté par un directeur de projet et mis en œuvre par les préfets sur tout le territoire.

Les chantiers les plus structurants feront l'objet d'un suivi renforcé dans **une nouvelle version du baromètre des résultats de l'action publique**, qui sera mise en ligne au printemps, sous la responsabilité du ministre de la Transformation et de la Fonction publiques.

« Je puis vous assurer de mon investissement total pour accompagner et faciliter la réalisation des réformes majeures qui nous attendent, et ainsi répondre aux attentes des Français ».

Stanislas Guerini, Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques

Au-delà de la transparence des résultats, et conformément à la volonté portée par le Président de la République de développer la démarche de l'« avec vous », incarnée par le Conseil national de la Refondation (CNR), **ce baromètre sera également repensé pour être un outil au service du dialogue entre l'État et les citoyens.**

**Extrait de la « Feuille de route de la DINUM - Une stratégie numérique au service de l'efficacité de l'action publique » – Site numerique.gouv.fr – 9 mars 2023**

La direction interministérielle du numérique (DINUM) a pour mission d'élaborer la stratégie numérique de l'État et de piloter sa mise en œuvre. À l'aune de ce nouveau quinquennat, la Première ministre et le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, sous l'autorité duquel est placée la DINUM, ont souhaité lui donner un cap clair et ambitieux pour le numérique public. Avec un objectif : faire du numérique un levier puissant pour rendre l'État plus efficace, plus simple et plus souverain. Découvrez la nouvelle feuille de route de la DINUM.

**La nouvelle feuille de route de la direction interministérielle du numérique a pour objectif d'accompagner et faire réussir les projets numériques de l'État, au service des priorités gouvernementales et dans un souci d'amélioration de l'efficacité de l'action publique.**

Ce nouveau cap est construit autour de **quatre priorités** :

**1. Engager une mutation profonde des organisations publiques pour initier et conduire dans la durée les projets numériques de l'État.**

Cela impliquera de mettre en place progressivement des équipes pluridisciplinaires intégrées plutôt que des équipes en silos, proposer des évolutions incrémentales et continues avec des échéances régulières plutôt que des projets annualisés, et exiger des mesures d'impact au fil de l'eau plutôt qu'une approche purement « solutionniste ». En complément, il conviendra de s'inspirer de l'approche des « Start-ups d'État » de beta.gouv en privilégiant les expérimentations, les itérations, puis le passage à l'échelle. Cette démarche a su démontrer son efficacité pour créer de nouveaux services numériques innovants. Elle mérite à ce titre d'être mise en œuvre plus largement par toutes les administrations.

**2. Renforcer significativement les compétences numériques au sein de l'État.**

La croissance des besoins d'outils numériques ainsi que les potentialités offertes par le numérique pour transformer l'administration, les services publics et pour déployer de nouvelles politiques publiques plus efficaces se traduisent pour l'État par une exigence forte de disposer des compétences suffisantes en quantité et en qualité. Attirer, recruter et fidéliser des talents du numérique est un défi qui doit être une priorité pour les années à venir. La transformation des modes de conduite de projets numériques qui consiste à accompagner le volet numérique des politiques publiques, non pas uniquement sous l'angle de leur « dématérialisation », mais en offrant des nouvelles possibilités innovantes inaccessibles sans le numérique, sera également un vecteur d'attractivité des métiers du numérique publics.

**3. Développer l'exploitation effective des données pour un État plus efficace dans son action et plus simple vis-à-vis des citoyens, des entreprises et des agents publics.**

Cette exploitation qui a transformé de nombreux secteurs d'activité privés, des transports à la finance en passant par la grande distribution, n'est pas suffisamment déployée au sein de l'État en dépit des bénéfices certains qu'elle pourrait apporter.

**4. Préserver la souveraineté numérique de l'État en investissant dans des outils numériques mutualisés.**

Pour la plupart développés à partir de logiciels libres afin d'assurer la maîtrise, la pérennité et l'indépendance du système d'information de l'État, ces produits numériques peuvent pleinement répondre aux attentes des agents dès lors qu'une masse critique de contributeurs est réunie, qu'elle soit issue de la société civile, d'entreprises ou d'États. Cet investissement mutualisé devra s'appuyer sur la doctrine du numérique public élaborée par la DINUM pour l'État et ses opérateurs et consolidée en lien avec les ministères, qui doit prendre en compte l'accessibilité, l'écoresponsabilité, les problématiques d'identité numérique et le cloud.

[...]

Extrait de la fiche n° 6-2 « France Relance : accélérer la transition numérique de l'État et des territoires » – Direction interministérielle du numérique et Direction interministérielle de la transformation publique – Janvier 2022

[...]

## France Relance : accélérer la transition numérique de l'État et des territoires

### Objectif

Le Fonds d'innovation et de transformation numérique (ITN) doit **stimuler l'innovation numérique et accélérer la transformation numérique de l'État et des collectivités territoriales.**

En complément des budgets existants, il doit permettre :

- d'accélérer des **projets numériques démontrant leur capacité à produire des résultats à court terme**
- d'encourager le **lancement de projets relevant de thématiques de transformation** dont les administrations se saisissent encore trop peu, en raison des difficultés de mise en œuvre.



« Depuis 2017, le Gouvernement a entrepris une démarche sans précédent de transformation numérique du service public pour simplifier les démarches pour les usagers et faciliter pour les agents publics, l'accompagnement de ces usagers. La crise sanitaire que nous traversons nous montre que nous devons accélérer cette transformation numérique et dans le cadre du plan de relance, ce sont 500 millions d'euros qui y sont dédiés spécifiquement. »

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

### ENGAGEMENTS PRIS

**La crise sanitaire montre que l'administration doit accélérer sa transformation numérique :**

- le FITN est une enveloppe dédiée spécifiquement à la transformation numérique au service des usagers issue du plan de relance (mesure « mise à niveau numérique de l'État et des territoires », portée par le plan national de relance et de résilience (PNRR) et co-financé par l'Union européenne dans le cadre de « Next Gen EU »
- l'administration doit, en effet, offrir des services publics en ligne plus simples, plus efficaces et plus accessibles à tous, notamment aux personnes en situation de handicap. Pour ce faire, il est nécessaire de profondément modifier et moderniser les méthodes de travail au sein de l'administration
- pour réussir cette transformation, il est essentiel de ne pas se limiter à l'État, mais d'associer également les collectivités territoriales avec lesquelles l'État travaille au plus près du terrain pour la mise en œuvre de ce plan de relance. Un travail de concertation a donc été mené avec les collectivités locales.



Financé par  
l'Union européenne  
Next Generation EU

**Le fonds sera employé à :**

- accélérer la **numérisation des démarches administratives**
- favoriser le **partage des données** (ouverture, circulation et partage des données et des codes sources publics)
- soutenir les projets et les **bonnes pratiques des territoires**
- **transformer en profondeur l'action publique** grâce au numérique et à l'innovation.

**2 554** projets soutenus

[...]

**« L'accessibilité numérique : levier stratégique d'amélioration des services publics numériques pour tous » – Site numerique.gouv.fr – 11 février 2020**

La promesse du numérique est une promesse d'émancipation et d'égalité d'accès aux droits et à la vie quotidienne. Il nous faut concevoir des espaces numériques confortables, et conviviaux pour favoriser l'inclusion de tous.

Le gouvernement s'est engagé en faveur d'une transition numérique construite avec tous usagers. La dématérialisation a pour but de simplifier la relation entre les usagers et l'administration, cependant nombre d'entre eux ressentent encore une trop grande complexité dans la réalisation des démarches en ligne. **Mieux prendre en compte les besoins et les réalités de tous les usagers est une priorité à laquelle doivent s'attacher les administrations pour lutter contre l'exclusion.**

### **L'accessibilité numérique, une opportunité pour tous**

12 millions de Français sont touchés par le handicap. Et pourtant, seuls 4 % des sites publics ont publié leur attestation de conformité d'accessibilité numérique (Braillet).

L'accessibilité numérique, au-delà d'être une obligation légale sanctionnée par la loi et un droit fondamental des citoyens, est une vraie nécessité que ce soit pour les personnes en situation de handicap, mais aussi pour les personnes âgées, pour les jeunes atteints de myopie, etc. L'accessibilité est une source d'innovation et d'amélioration dont tout le monde peut bénéficier : il nous faut mieux la prendre en compte dans la conception et le développement de services publics numériques.

**Les actions qui suivent ont pour objectif d'apporter des résultats concrets en matière d'accessibilité des services publics numériques pour tous.**

### **L'« accessibilité numérique » : un nouveau critère suivi dans l'Observatoire**

L'[Observatoire](#) de la qualité des démarches en ligne, lancé en juin 2019, rend public le suivi de l'avancement de la numérisation et de la qualité des 250 services publics les plus utilisés par les français. Ce dispositif est porté par le Secrétaire d'État au Numérique Cédric O et c'est la Direction interministérielle du numérique (DINUM) qui est en charge de sa publication chaque trimestre, ainsi que de l'accompagnement des administrations en vue d'améliorations concrètes pour les français.

Indicateur majeur de la qualité, la satisfaction des usagers est suivie dans l'Observatoire grâce au bouton « Je donne mon avis » installé à la fin des démarches. Aujourd'hui plus de 350 000 avis d'usagers ont été recueillis ces 6 derniers mois, et permettent aux administrations de prioriser les améliorations à apporter aux services. Le déploiement du bouton « Je donne mon avis » sur l'ensemble des démarches de l'Observatoire se poursuit, et devra être complet d'ici le 31 mars 2020.

***Un nouveau critère de qualité fait son apparition dans la 3e édition de l'Observatoire : l'accessibilité numérique pour les personnes en situation de handicap. Ce nouveau critère et sa mesure permettront de prioriser les actions nécessaires pour améliorer la qualité des démarches sur le plan de l'accessibilité numérique.***

***Une première évaluation de l'accessibilité des démarches de l'Observatoire permet de prendre conscience du chemin qui reste à parcourir : les informations collectées à ce jour établissent que 13 % des démarches sont conformes. Nous nous fixons un nouvel objectif : atteindre 80 % à 2022.***

***L'ensemble des administrations doit intensifier la mise en accessibilité des services publics numériques, sous l'impulsion du Secrétaire d'État chargé du Numérique, et avec le soutien des équipes de la DINUM.***

## **Renforcement du pôle Design des services numérique pour accélérer la mise en accessibilité des administrations**

Le pôle Design des services numérique (@designgouv), au sein de la DINUM, est en charge de stimuler l'amélioration des services publics numériques les plus utilisés par les Français, et d'initier un changement de culture au sein des administrations pour que le développement de ces services se fasse avec les usagers au cœur. **Le but : créer des services efficaces, accessibles et conviviaux pour tous, et réduire les effets d'exclusion des usagers.**

Pour répondre à la demande et au besoin d'accompagnement des producteurs de services publics numériques et produire des résultats concrets, nous renforçons cette équipe. L'objectif : accompagner plus efficacement les administrations (aiguillage, formations, audits), vulgariser l'accessibilité numérique pour une meilleure prise en main du sujet, et évangéliser les bonnes pratiques de développement de services numériques accessibles et inclusifs pour tous.

### **Les Ateliers d'Écoute : donner la parole aux usagers**

Les Ateliers d'Écoute des usagers, lancés par Cédric O avec la DINUM et le programme Société Numérique, viendront compléter nos dispositifs dès le printemps. Ils donneront la parole aux usagers pour qu'ils puissent eux-mêmes remonter les problèmes rencontrés lors de leurs démarches et proposer des solutions aux administrations. Les ateliers d'écoute auront vocation à donner une vision plus transverse des améliorations à apporter en priorité.

En 2020, ces ateliers permettront d'étudier 3 des événements de vie les plus complexes pour les Français en commençant dès le printemps avec « Je perds ou je cherche un emploi ». Les usagers feront remonter directement problématiques et propositions d'amélioration aux administrations. À l'été 2020, un Atelier d'Écoute sera dédié au handicap : « Je suis/un de mes proches est en situation de handicap ou de dépendance ».

Les ateliers donneront la parole à différents publics notamment aux plus vulnérables comme les personnes en situation de handicap, en situation d'illettrisme, en précarité, éloignées du numérique, etc. **Ils entendent accompagner les administrations pour renforcer la qualité des services publics numériques et de l'accompagnement des usagers.**

### **Une plateforme de signalement des problématiques d'accessibilité des services publics numériques**

VoxUsagers, c'est une suite d'outils de l'État qui permet aux usagers de partager leur expérience afin que les administrations améliorent leurs services : respectivement le bouton « je donne mon avis » accessible en fin de démarche administrative et [voxsusagers.gouv.fr](https://voxsusagers.gouv.fr) pour partager publiquement son histoire avec un service.

Dès le printemps 2020, nous inviterons les usagers à signaler sur [voxsusagers.gouv.fr](https://voxsusagers.gouv.fr) les services, formulaires, et interfaces qui ne sont pas accessibles numériquement. Cela permettra encore une fois de mieux prioriser les améliorations à apporter en priorité avec les administrations. L'accès à la plateforme sera mis à disposition des usagers dans les déclarations d'accessibilité des services en ligne.

La DINUM poursuit son action d'amélioration de la qualité de l'expérience des services numériques, pour une meilleure prise en compte de tous les usagers, notamment des personnes en situation de handicap pour permettre à tous l'accès aux services publics numériques. Le numérique doit simplifier la relation des usagers avec l'administration. Il doit nous libérer et nous donner plus de temps pour mieux accompagner ceux qui en ont le plus besoin.

## « E-administration : quelle politique pour les exclus du numérique ? » – Site Vie publique – 4 octobre 2021

Si la dématérialisation des services publics simplifie les démarches pour une majorité d'utilisateurs, elle en exclut également une partie. Un tiers de la population est en difficulté face au numérique. La crise sanitaire a encore un peu plus marginalisé ceux qui se sentent à l'écart du numérique.

Le numérique fait apparaître de nouvelles inégalités, entre ceux qui disposent et maîtrisent cette technologie et ceux qui en sont exclus. C'est la fracture numérique. Comme l'illectronisme est une source de difficultés quotidiennes dans une société de l'écrit, "**l'illectronisme**" dissuade ceux qui ne savent pas utiliser Internet à accomplir certaines tâches, notamment leurs démarches en ligne comme déclarer ses revenus, s'inscrire au chômage, faire valoir ses droits à la retraite.

Pour résorber cette fracture, le gouvernement a mis en place différentes stratégies : plan national pour un numérique inclusif, maisons polyvalentes "France services", plan téléphonique des administrations.

### Les Français inégaux face au numérique

L'illectronisme inquiète dans une société toujours plus digitale. La crise du Covid-19 et la fermeture des services publics pendant le premier confinement au printemps 2020 ont encore exacerbé les problèmes rencontrés par les personnes démunies devant les outils numériques, ne serait-ce que pour télécharger ou imprimer une attestation de sortie.

L'illectronisme a fait l'objet de plusieurs études qui montrent que les Français sont inégaux face au numérique. Un rapport du Sénat de septembre 2020 souligne que **14 millions de Français ne maîtrisent pas le numérique** et que près d'un Français sur deux n'est pas à l'aise avec le numérique. Pour les rapporteurs, la priorité a longtemps été la couverture numérique du territoire, et non la maîtrise des usages par les personnes.

Plus récemment, le baromètre du numérique 2021 du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) montre qu'il existe des **freins persistants à la pleine utilisation du numérique**, malgré la démultiplication de ses usages durant la crise sanitaire. Si plus de neuf Français sur dix sont des internautes, 35 % d'entre eux éprouvent au moins une forme de difficulté qui les empêche d'utiliser pleinement les outils numériques et internet. Plus que l'équipement ou la connexion à internet, c'est la suffisante maîtrise des outils qui pose problème pour 18 % des sondés. Il s'agit surtout de personnes âgées, non-diplômées, souffrant d'un handicap ou rencontrant des difficultés d'alphabétisation.

Pour les personnes n'utilisant pas internet, la complexité d'utilisation d'internet (22 % contre 31 % en 2018) semble constituer la principale barrière.

Toujours d'après ce baromètre, plus de sept Français sur dix ont recouru à l'e-administration en 2020. Pendant les périodes de confinement, seule une courte majorité de la population a indiqué être toujours parvenu à réaliser seule ses démarches en ligne (55 %). 30 % des Français ont sollicité l'aide d'une personne, soit auprès de proches (22 %), soit en téléphonant au service dédié pour être aidé à distance (8 %). Ce sont les moins de 25 ans et les titulaires de bas-revenus qui ont éprouvé le plus de difficultés dans leurs démarches.

En 2018, le Défenseur des droits, saisi par des milliers d'utilisateurs confrontés à des difficultés pour obtenir en ligne un permis de conduire ou une carte grise, s'était emparé de la question de l'illectronisme. Il avait demandé au Gouvernement "une alternative papier ou humaine à la dématérialisation" et recommandait aux pouvoirs publics de prévoir dans la loi "*une clause de protection des usagers vulnérables*".

Dans son dernier rapport annuel d'activité publié en mars 2021, la Défenseure des droits évoque de nouveau les difficultés d'accès aux droits et aux services publics induites par la dématérialisation, qui "*s'avèrent même généralisées*". Elle considère que si la numérisation facilite les démarches pour certains, elle est devenue un obstacle à l'accès aux droits pour d'autres.



## La stratégie nationale pour un numérique inclusif

Pour accompagner les Français dans leurs usages numériques, les gouvernements successifs ont pris diverses mesures. Les espaces publics numériques (EPN) ont notamment été une première réponse à partir des années 2000. Devant l'échec de cette politique qui n'était plus animée par l'État, une **stratégie nationale pour un numérique inclusif** a été présentée en septembre 2018. Elle vise à ce que chacun puisse être formé ou accompagné dans ses usages numériques. L'objectif est de détecter les publics les plus éloignés du numérique et de les rendre autonomes. Cette stratégie s'articule notamment autour :

- d'un **"passe numérique"** (ou chèque numérique) destiné aux personnes les plus en difficulté face au numérique. Le passe est remis, sous la forme d'un chéquier d'une valeur de 50 ou 100 euros, par des agents des services publics ou des aidants numériques. Il donne accès à 10 ou 20 heures de formation. Le déploiement du passe a rencontré toutefois des difficultés en 2020 ;
- de la mise en réseau des lieux de médiation numérique dans les territoires, **via des "hubs France connectée"** ;
- du **dispositif "Aidants Connect"**, service public numérique qui sécurise la connexion des aidants professionnels (travailleurs sociaux, agents publics d'accueil, médiateurs numériques...) pour les démarches qu'ils font pour le compte de la personne aidée ;
- d'une plateforme ressource pour les collectivités locales et d'un kit d'intervention pour les aidants qui ne sont pas professionnels de la médiation numérique.

D'autres initiatives sont venues compléter la Stratégie nationale.

En avril 2020, lors de la crise de Covid-19, la plateforme Solidarite-numerique.fr a ouvert pour aider les personnes en difficulté face aux outils numériques.

Par ailleurs, au titre du soutien de l'État pour les tiers-lieux, **32 fabriques numériques du territoire** ont été identifiées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, pour renforcer les actions de médiation et d'inclusion numérique.

Dans le cadre du **Plan France Relance**, 250 millions d'euros sont consacrés à l'inclusion numérique, en particulier pour généraliser le dispositif Aidants Connect et pour **financer 4 000 conseillers numériques** France Services, afin de répondre au manque de médiateurs numériques dans les territoires. Ces conseillers doivent être progressivement déployés dans des structures publiques (mairies, centres sociaux, maisons France Services, médiathèques...) ou privées (entreprises de l'économie sociale et solidaire, associations...).

## Les espaces France services

Pour répondre aux demandes de proximité des services publics exprimées par les citoyens lors du Grand débat national, le président de la République a annoncé le 25 avril 2019 qu'un espace France services - réseau de services publics polyvalents - serait déployé dans chaque canton d'ici 2022.

**Ces espaces (maisons France services ou bus France services)**, qui sont labellisés par l'Agence nationale de la cohésion des territoires, **ont pour mission** de conseiller les usagers dans leurs démarches administratives mais aussi de les **aider à utiliser les services publics en ligne**. Il s'agit d'un guichet unique qui donne accès dans un même lieu aux principaux organismes de services publics : le ministère de l'intérieur, le ministère de la justice, les finances publiques, Pôle emploi, l'assurance retraite, l'assurance maladie, la caisse d'allocations familiales (Caf), la mutualité sociale agricole (MSA) et la Poste.

La création de ces espaces s'est appuyé sur le dispositif existant des maisons de services au public -MSAP- (1 271 en janvier 2019). Au 1<sup>er</sup> juillet 2021, 1494 espaces France services étaient labellisés. Lors du dernier comité interministériel de la transformation publique (CITP) du 23 juillet 2021, le gouvernement a rappelé son objectif d'ouvrir au moins 2 500 espaces France services fin 2022.

## Un plan pour le téléphone

De nombreux usagers se plaignent de la dégradation de la qualité de l'accueil téléphonique des services publics. En septembre 2016, le Défenseur des droits et l'Institut national de la consommation (INC) ont publié une enquête conjointe, réalisée auprès de la Caisse nationale des allocations familiales, de Pôle emploi et de la Caisse nationale de l'assurance maladie. Cette enquête a fait ressortir qu'une part importante des appelants recevaient des réponses succinctes à leurs questions et que beaucoup étaient renvoyés vers Internet. De plus, le temps d'attente moyen pour être mis en relation avec un téléconseiller dépassait souvent le temps de réponse.

Or, **le canal téléphonique est essentiel** en cas de difficulté dans une démarche et **pour les publics "les moins connectés" qui ont besoin d'être renseignés et accompagnés**. Du reste, le téléphone est le moyen le plus utilisé par les usagers pour contacter l'administration (29 % déclarent l'utiliser en premier lieu).

Pour renforcer l'accompagnement humain à distance, le gouvernement avait lancé en juin 2019 un chantier "accessibilité téléphonique". En février 2021, il s'est engagé, à l'occasion du 5<sup>e</sup> CITP, à ce que tous les sites internet publics affichent un numéro de téléphone pour pouvoir être contactés. Les réseaux des services publics doivent s'engager à converger vers un **taux de décroché de 85 %**.

En juin 2021, si la majorité des sites publics affichaient un numéro de téléphone, ils n'étaient encore que 43 % à mesurer le taux de décroché et seulement 16 % à avoir un taux de décroché d'au moins 85 %.

Par ailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, les surfacturations de tous les numéros de téléphone publics ont été supprimées, conformément à la loi du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC).



**« Dématérialisation des services publics : des usagers en difficulté » – Site Vie publique – 22 février 2022**

Trois ans après avoir remis un premier rapport sur les inégalités d'accès au numérique, la Défenseure des droits dresse un bilan contrasté des mesures mises en place par le gouvernement pour développer l'inclusion numérique.

En 2021, près de 115 000 réclamations ont été adressées à la Défenseure des droits dont 91 000 concernent les services publics, selon les chiffres publiés dans le rapport présenté par l'autorité indépendante le 16 février 2022.

La dématérialisation des démarches administratives représente une part significative de ces dossiers. Dès octobre 2017, une démarche globale d'amélioration de la qualité du service numérique a été mise en place dans le cadre du lancement du plan Action publique 2022. Mais près de 35 % de la population rencontre toujours des difficultés pour utiliser les outils numériques. Une personne sur dix n'a pas d'accès à l'internet.

### **Le bilan contrasté des mesures gouvernementales**

La couverture du territoire en accès à l'internet ainsi que le taux d'équipement des ménages a sensiblement progressé depuis le précédent rapport de 2019 :

- la couverture numérique du territoire est passée de 72,7 % en 2017 à 85,4 % en 2021 ;
- 27 millions de locaux étaient éligibles à la fibre au 30 juin 2021 ;
- le nombre d'internautes a globalement augmenté depuis 2019 dans toutes les catégories de la population, 85 % des foyers étant désormais équipés d'internet à domicile.

Malgré ce développement, la Défenseure des droits estime que certains dispositifs restent à améliorer. Par exemple, le passe numérique, destiné à financer des formations numériques, a été peu utilisé. Par ailleurs, la Défenseure des droits constate que la charge et la responsabilité du bon fonctionnement des démarches repose souvent sur l'usager : *"l'usager doit s'informer, s'orienter, remplir seul des formulaires en ligne, mettre à jour son navigateur, s'adapter aux changements de sites, numériser des documents"*.

De nombreuses personnes sont particulièrement pénalisées par la dématérialisation :

- 23 % des plus de 65 ans déclarent avoir rencontré des difficultés pour remplir leurs démarches administratives ;
- 40 % des personnes non-diplômées, 22 % des personnes pauvres et 24 % des ménages bénéficiaires des minima sociaux n'ont pas d'accès à l'internet fixe à domicile ;
- les détenus ou les sans-abris sont quasiment exclus de l'accès à l'internet.

### **38 recommandations pour faciliter l'accès aux démarches en ligne**

Face à ces constats et afin de lutter contre le non-recours aux services en ligne, la Défenseure des droits présente 38 recommandations parmi lesquelles :

- renforcer l'accessibilité des services en ligne pour les handicapés en étudiant la possibilité de créer une délégation interministérielle de l'accessibilité numérique ;
- adapter l'ergonomie des sites et le vocabulaire pour les usagers les plus précaires ;
- développer les filières de récupération et de reconditionnement d'ordinateurs, tablettes et smartphones, pour leur donner une seconde vie à des prix solidaires ;
- mieux encadrer le coût des appels vers les administrations ;
- faire preuve de vigilance lors du déploiement du nouvel espace numérique de santé ;
- former les jeunes au numérique du quotidien et faciliter les démarches qu'ils doivent réaliser en tant que jeunes adultes ;
- développer des espaces de wifi gratuit et conduire une consultation sur un droit à la connexion.

Extraits de l'article « Un tiers des adultes ont renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne en 2021 » – Gleizes F., Nougaret A., Pla A., Viard-Guillot L. – INSEE FOCUS N° 267 – 11 mai 2022

[...]

### Tableau en 2021

Figure 1a – Part de personnes ayant fait une démarche administrative en ligne en 2021 selon l'âge

en %

	Personnes ayant effectué une démarche en ligne	Personnes ayant déclaré leurs impôts en ligne
18-29 ans	74,3	52,0
30-44 ans	80,2	74,0
45-59 ans	76,9	70,5
60-74 ans	58,8	56,2
75 ans ou plus	26,6	25,7
<b>Ensemble</b>	<b>67,1</b>	<b>60,0</b>

Source : INSEE, enquête TIC 2021.

[...]

### Tableau en 2011

Figure 1b – Part de personnes ayant fait une démarche administrative en ligne en 2011 selon l'âge

en %

	Personnes ayant effectué une démarche en ligne	Personnes ayant déclaré leurs impôts en ligne
18-29 ans	39,6	24,0
30-44 ans	50,2	39,8
45-59 ans	33,9	24,9
60-74 ans	18,7	15,0
75 ans ou plus	3,1	2,6
<b>Ensemble</b>	<b>32,9</b>	<b>24,4</b>

Source : INSEE, enquête TIC 2011.

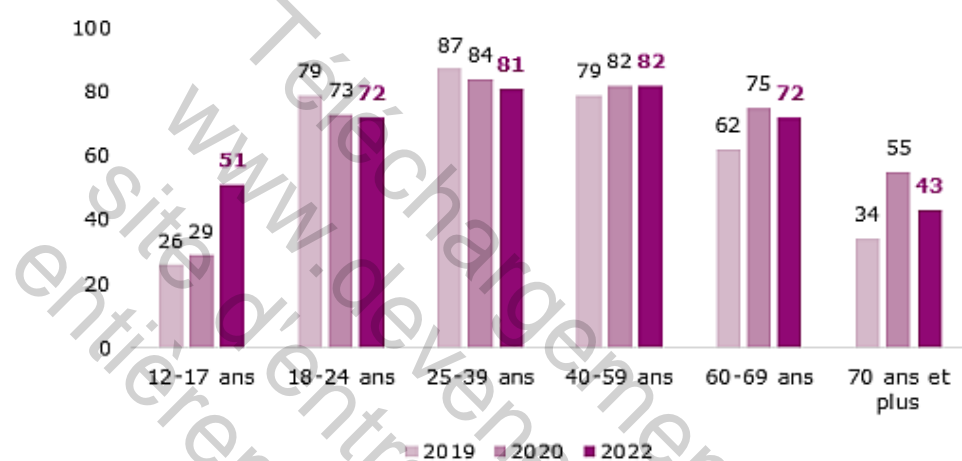
[...]

Extraits du « Baromètre numérique édition 2022, Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française » – Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CRÉDOC)

[...]

Graphique 74

- Champ : ensemble de la population de 12 ans et plus, en % -

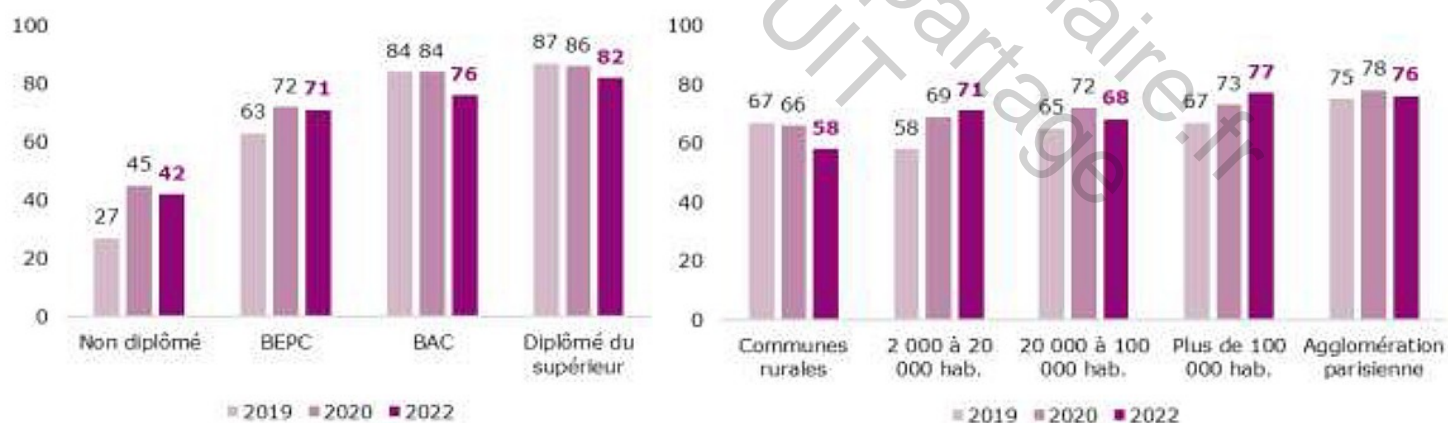


Source : CREDOC, Baromètre du numérique.

[...]

Graphique 75

- Champ : ensemble de la population de 12 ans et plus, en % -



Source : CREDOC, Baromètre du numérique.

[...]

Extraits du dossier de presse « Le grand plan d'investissement 2018-2022 » – Service de presse de Matignon – Septembre 2017

# LE GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT 2018-2022

« Le Grand Plan d'Investissement est une composante essentielle de la transformation du pays que nous voulons mener. Le Gouvernement s'engage dans un plan d'investissement public résolument ambitieux afin d'assurer une croissance durable et inclusive pour accompagner les réformes qui libéreront les initiatives. »  
Edouard Philippe

« Parce qu'il s'agit de changer de trajectoire, parce que cela requiert de la continuité, l'investissement est l'une des clefs de la réponse. »  
Jean Pisani Ferry

[...]

## Synthèse des investissements

**4<sup>e</sup> axe : Construire l'État de l'âge numérique**  
**9 Md€**

Appuyer le virage numérique de notre système de santé  
**5 Md€**

Amplifier l'effort de rénovation thermique des bâtiments  
**9 Md€**

**1<sup>er</sup> axe : Accélérer la transition écologique**  
**20 Md€**

Déployer un système de transport durable  
**4 Md€**

Développer les énergies renouvelables et l'innovation environnementale  
**7 Md€**

Investir aujourd'hui dans l'action publique pour dépenser moins demain  
**4 Md€**

Agriculture  
**5 Md€**

Enseignement supérieur et innovation  
**8 Md€**

**3<sup>e</sup> axe : Ancrer la compétitivité sur l'innovation**  
**13 Md€**

**2<sup>e</sup> axe : Édifier une société de compétences**  
**15 Md€**

[...]

Téléchargement sur  
[www.devenez-fonctionnaire.fr](http://www.devenez-fonctionnaire.fr)  
site d'entraide et de partage  
entièrement GRATUIT

Téléchargement sur  
[www.devenez-fonctionnaire.fr](http://www.devenez-fonctionnaire.fr)  
site d'entraide et de partage  
entièrement GRATUIT

Téléchargement sur  
[www.devenez-fonctionnaire.fr](http://www.devenez-fonctionnaire.fr)  
site d'entraide et de partage  
entièrement GRATUIT

Téléchargement sur  
[www.devenez-fonctionnaire.fr](http://www.devenez-fonctionnaire.fr)  
site d'entraide et de partage  
entièrement GRATUIT