



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

CONCOURS D'ACCÈS AUX INSTITUTS REGIONAUX D'ADMINISTRATION

SESSION 2026

21 avril 2026

CONCOURS EXTERNE – CONCOURS INTERNE – TROISIEME CONCOURS

Première épreuve écrite : résolution d'un cas pratique

Durée : quatre heures - coefficient 5

Extrait de l'arrêté du 28 mars 2019 modifié fixant les règles d'organisation générale, la nature, la durée, le programme des épreuves et la discipline des concours d'entrée aux IRA (art. 2) :

« L'épreuve écrite d'admissibilité consiste en la résolution d'un cas pratique, à partir d'un dossier portant sur un ou plusieurs thèmes d'actualité des politiques publiques relevant de l'Etat. Cette épreuve vise à vérifier les qualités rédactionnelles des candidats, leur capacité d'analyse et de synthèse ainsi que leur aptitude à proposer des solutions de manière argumentée et organisée.

La résolution du cas pratique prend la forme d'une note argumentée visant notamment à introduire les propositions de solution pratique du candidat. Ces propositions prennent la forme de documents annexes opérationnels de son choix (rédaction d'un courrier, fiche de procédure, projet de courriel, rétroplanning, organigramme, outil de communication, etc.). L'argumentaire utilisé par le candidat peut faire référence aux acquis de son parcours académique et professionnel. [...] »

N.B. – Avant de commencer la lecture du dossier, il vous est recommandé d'en vérifier la composition et, le cas échéant, de signaler immédiatement aux surveillants toute anomalie (page manquante, document illisible...).

Il est interdit aux candidats de signer leur composition ou d'y mettre un signe quelconque pouvant indiquer la provenance de la copie (exemples non limitatifs : identité, initiales, n° de candidat ou d'anonymat, lieu du centre d'épreuves, signature).

Les feuilles de brouillon insérées dans les copies ne seront pas corrigées.

RÉSOLUTION D'UN CAS PRATIQUE

Vous êtes chargé de mission à la direction du programme France Services au sein de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Le directeur du programme vous sollicite dans le cadre du renouvellement du conseil d'administration de l'agence : à chacune de ces échéances, un dossier est remis aux nouveaux administrateurs. Chaque direction de l'ANCT se voit ainsi confier la responsabilité de rédiger à leur attention une courte synthèse de son champ de compétence et des enjeux liés. Celle-ci doit permettre aux administrateurs de disposer d'une vision exhaustive des objectifs et missions de l'agence, ainsi que de ses perspectives.

Le directeur de programme vous demande donc la rédaction d'une courte note d'information au conseil d'administration. Cette note devra rappeler le contexte de mise en place du programme et ses objectifs initiaux. Elle proposera également un rapide bilan des premières années de mise en œuvre du programme France Service, ainsi qu'une synthèse des perspectives actuelles du programme.

Par ailleurs, le nouveau conseil d'administration aura parmi ses premiers points à l'ordre du jour les axes de travail de l'ANCT pour l'année 2026. Vous joindrez donc à cette note deux annexes ouvrant des pistes d'action pour l'année à venir. Vous choisirez celles-ci parmi la liste ci-dessous :

- Des propositions d'actions rapides pour améliorer la coordination et la complémentarité des acteurs. Ce plan comportera au moins trois propositions d'actions rapides pour améliorer la coordination et la complémentarité des acteurs ;
- Un tableau synthétique des différentes modalités d'implantation des espaces labellisés « France Service » ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs ;
- Une matrice des risques pesant sur le programme sous forme de tableau. Ce tableau fera apparaître la gravité estimée des risques, leur probabilité estimée d'occurrence et une action permettant de limiter chaque risque : au moins 3 risques devront être listés ;
- Une trame de courriel à destination du réseau « France Services » listant des démarches signalées sur lesquelles une attention particulière sera portée. Cette trame devra expliciter les critères ayant mené à la sélection de ces démarches.

DOSSIER DOCUMENTAIRE

(11 documents – 30 pages)

Document 1	Code général des collectivités territoriales (Extrait), Articles R1232-1 à R1232-6 (3 pages)	Pages 4 à 6
Document 2	Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations (Articles 27 à 28) (1 page)	Page 7
Document 3	Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, Arrêté du 16 juin 2025 portant approbation du référentiel France services (2 pages)	Pages 8 et 9
Document 4	France Services, <i>Démarches et services</i> . Disponible sur france-services.gouv.fr, consulté le 23/11/2025. (2 pages)	Pages 10 et 11
Document 5	Bernard DELCROS, Marie-Agnès POUSSIER-WINSBACK, Extrait du rapport à la Première ministre <i>France Services, Une nouvelle étape vers un « service universel »</i> , Juin 2023 (2 pages)	Pages 12 et 13
Document 6	Pierre MOSCOVICI, <i>Discours de présentation à la presse sur l'évaluation de politique publique du programme France services par la Cour des comptes</i> , 4 septembre 2024 (6 pages)	Pages 14 à 19
Document 7	Gilbert-Luc DEVINAZ, Nadège HAVET, Extraits du rapport d'information du Sénat <i>Faciliter l'accès aux services publics : restaurer le lien de confiance entre les administrations et les administrés</i> , 16 septembre 2025 (8 pages)	Pages 20 à 27
Document 8	Direction interministérielle de la transformation publique, <i>Donner la parole aux Français pour améliorer les services publics ; Impôts, écoles, gendarmerie... : 25 000 usagers évaluent 19 services publics dans le cadre du premier « Baromètre des services publics »</i> , 2 juin 2025 (3 pages)	Pages 28 à 30
Document 9	Delphine GERBEAU, présentation du dossier « Les maisons France Services, victimes de leur succès ? ». <i>La gazette des communes</i> , 2025 (1 page)	Page 31
Document 10	André CHASSAIGNE, <i>Question écrite n° 9366 : Interventions France Services auprès des étrangers rencontrant des difficultés</i> , 27 juin 2023 (1 page)	Page 32
Document 11	Delphine GERBEAU, « Emmanuel Roux "Les points de fragilité ne semblent pas sous contrôle du gouvernement" ». <i>La gazette des communes</i> , 2025 (1 page)	Page 33

CODE GÉNÉRAL DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES (EXTRAIT)**TITRE III : AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES**
Chapitre II / Section 1 / Sous-section 1 : Conseil d'administration**Article R1232-1**

Le conseil d'administration est composé de trente-trois membres avec voix délibérative. Outre deux députés et deux sénateurs, il comprend :

1° Seize représentants de l'Etat :

- a) Deux représentants du ministre chargé de l'aménagement du territoire ;
- b) Deux représentants du ministre chargé des collectivités territoriales ;
- c) Un représentant du ministre chargé du budget ;
- d) Un représentant du ministre chargé des communications électroniques ;
- e) Un représentant du ministre chargé de la culture ;
- f) Un représentant du ministre chargé du développement durable ;
- g) Un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale ;
- h) Un représentant du ministre de l'intérieur ;
- i) Un représentant du ministre chargé du logement ;
- j) Un représentant du ministre chargé des outre-mer ;
- k) Un représentant du ministre chargé de la politique de la ville ;
- l) Un représentant du ministre chargé de la recherche ;
- m) Un représentant du ministre chargé de la santé ;
- n) Un représentant du ministre chargé des transports ;

2° Un représentant de la Caisse des dépôts et consignations ;

3° Dix représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements dont au moins un élu représentant une collectivité d'outre-mer :

- a) Un représentant nommé après consultation de l'Association des maires de France ;
- b) Un représentant nommé après consultation de l'Assemblée des communautés de France ;
- c) Un représentant nommé après consultation de l'Assemblée des départements de France ;
- d) Un représentant nommé après consultation de l'Association Régions de France ;
- e) Un représentant nommé après consultation de l'Association Villes de France ;
- f) Un représentant nommé après consultation de l'association des maires ruraux de France ;
- g) Un représentant nommé après consultation de l'association Villes et banlieues ;
- h) Un représentant nommé après consultation de l'association France Urbaine ;
- i) Un représentant nommé après consultation de l'association des petites villes de France ;
- j) Un représentant nommé après consultation de l'association nationale des élus de la montagne ;

4° Deux représentants du personnel, élus selon des modalités fixées par arrêté du ministre chargé de l'aménagement du territoire.

Un suppléant est désigné pour les membres autres que les parlementaires selon les mêmes modalités que pour les membres titulaires.

Outre un représentant de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine, un représentant de l'Agence nationale de l'habitat, un représentant de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie et un représentant du Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement, assistent au conseil avec voix consultative le directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, le contrôleur budgétaire et l'agent comptable de l'établissement ainsi que le directeur général des collectivités locales, commissaire du Gouvernement, ou son représentant et, au titre

des personnalités qualifiées mentionnées au troisième alinéa du II de l'article L. 1232-1, un membre du Conseil économique, social et environnemental désigné par son président et un membre d'un conseil citoyen prévu à l'article 7 de la loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine nommé par le ministre chargé de l'aménagement du territoire.

Peut en outre y assister toute personne dont le président juge la présence utile.

[...]

Article R1232-3

La durée du mandat du président du conseil d'administration est de trois ans. Ce mandat est renouvelable.

La limite d'âge qui lui est applicable est fixée à soixante-quinze ans.

Le conseil d'administration élit dans les mêmes conditions et pour la même durée que le président un vice-président qui exerce toutes les prérogatives du président en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier.

Article R1232-4

Le conseil d'administration délibère notamment sur :

- 1° Le budget initial et ses modifications, la création d'un budget annexe, les emprunts, le compte financier et l'affectation du résultat de l'exercice ;
- 2° Les orientations générales de l'établissement et des programmes d'appui territorialisés ;
- 3° Les créations, cessions ou suppressions de filiales et les acquisitions, extensions et cessions de participations mentionnées à l'article L. 1233-2 ;
- 4° Les conditions générales d'organisation et de fonctionnement de l'Agence, dont le règlement intérieur de l'établissement ainsi que son propre règlement intérieur qui définit ses conditions d'organisation et de fonctionnement et précise les modalités de prévention des conflits d'intérêts ;
- 5° Les conditions générales de recrutement, d'emploi et de rémunération du personnel ;
- 6° Les conventions passées avec l'État et les établissements publics mentionnées à l'article L. 1233-3 ainsi que le bilan de leur mise en œuvre dressé à la fin de chaque année civile ;
- 7° Le rapport annuel d'activité ;
- 8° Les actions en justice et, au-delà d'un seuil qu'il détermine, les transactions ;
- 9° L'acceptation ou le refus des dons et legs ;
- 10° Les conventions nécessaires au fonctionnement de l'agence et ses marchés.

Le conseil d'administration peut déléguer tout ou partie des compétences mentionnées aux 3°, 8°, 9° et 10° au directeur général de l'agence, dans les conditions qu'il détermine. Le directeur général rend compte, lors de la plus prochaine séance du conseil d'administration, des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation.

[...]

Article R1232-6

Le président arrête l'ordre du jour sur proposition du directeur général. Le commissaire du Gouvernement peut demander l'inscription à l'ordre du jour de toute question.

Les questions dont l'un des ministres de tutelle, le président du conseil d'administration ou le tiers au moins de ses membres demandent l'inscription à l'ordre du jour de la séance la plus proche y sont inscrites de plein droit. Sauf en cas d'urgence, lorsqu'elles doivent faire l'objet d'une délibération, ces questions doivent être déposées quinze jours au moins avant la date du conseil d'administration.

Cet ordre du jour et les délibérations afférentes sont portés à la connaissance des membres du conseil au moins dix jours ouvrés avant la séance, sauf en cas d'urgence ou le délai peut être réduit à cinq jours.

Lorsque les circonstances le justifient, les délibérations du conseil d'administration peuvent être adoptées par visioconférence ou par l'échange des écrits dans les conditions prévues par l'ordonnance n° 2014-1329 du 6 novembre 2014 relative aux délibérations à distance des instances administratives à caractère collégial et le décret n° 2014-1627 du 26 décembre 2014 relatif aux modalités d'organisation des délibérations à distance des instances administratives à caractère collégial.

[...]

LOI N° 2000-321 DU 12 AVRIL 2000**relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations (extrait)****TITRE IV : Dispositions relatives à France Services****Article 27**

Afin d'améliorer, pour tous les usagers, la qualité des services au public et leur accessibilité, en milieu rural et en milieu urbain, des conventions, dénommées conventions France Services, peuvent être conclues aux niveaux départemental et infra-départemental entre l'Etat, des collectivités territoriales ainsi que leurs groupements et des organismes nationaux ou locaux chargés d'une mission de service public ou concourant à la satisfaction des besoins de la population.

La convention, qui doit respecter un référentiel approuvé par arrêté du ministre chargé des collectivités territoriales ainsi que le schéma d'amélioration de l'accessibilité des services au public prévu à l'article 26 de la loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire, définit l'offre de services proposée, qui peut être organisée de manière itinérante ou selon des modes d'accès dématérialisés, ainsi que la nature des prestations fournies. L'ensemble des services ainsi offerts porte le label "France Services".

Les modalités d'application du présent article sont fixées par décret en Conseil d'Etat.

Article 27-1

Pour maintenir la présence dans une commune d'un service public de proximité, la personne publique qui en a la charge peut, dans le respect des règles applicables, notamment, en matière de concurrence, de déontologie et de confidentialité, confier, par convention, l'exécution de ce service à une personne dont l'activité habituelle ne relève pas d'une mission de service public. Dans l'hypothèse où cette personne n'est plus en mesure d'assurer ce service, cette convention précise les conditions du maintien du service public.

Lorsque le service en cause n'incombe pas à l'Etat ou à ses établissements publics administratifs, le projet de convention est communiqué au représentant de l'Etat pour information ; dans le cas inverse, il lui est soumis pour approbation.

Article 27-2

Dans le cadre de France Services, en cas d'inadaptation de l'offre privée, les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre peuvent, dans leur domaine de compétence, définir des obligations de service public destinées à assurer la présence effective de certains services sur leur territoire.

L'exécution d'obligations de service public donne lieu au lancement d'une procédure de mise en concurrence en vue de la sélection d'un opérateur de service.

Les obligations de service public imposées à l'opérateur de service sélectionné font l'objet d'une compensation par l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre. Le montant de cette compensation est indiqué dans l'appel d'offres.

Les modalités régissant cette procédure de mise en concurrence ainsi que les conditions de sélection de l'opérateur de service sont fixées par décret en Conseil d'Etat.

**MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE LA DÉCENTRALISATION,
ARRÊTÉ DU 16 JUIN 2025
portant approbation du référentiel France services (extrait)**

ANNEXE

[..]

Le référentiel France services précise les prérequis nécessaires à la labellisation France services et liste les obligations qui incombent aux gestionnaires et aux partenaires du programme pour obtenir et conserver le label. Il précise également le socle commun de services mis à disposition des usagers du service public. Le personnel intervenant dans une France services est dénommé ci-après « conseiller France services ». Les partenaires signataires de l'accord-cadre national sont dénommés ci-après « opérateurs ».

I. – Respect des principes de laïcité et de neutralité du service public

Les conseillers France services sont chargés d'une mission de service public. A ce titre, conformément aux dispositions de l'article 1er de la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant les principes de la République, ils sont tenus d'assurer l'égalité des usagers devant le service public et de veiller au respect des principes de laïcité et de neutralité du service public.

II. – Le socle commun de services mis à disposition des usagers

Dans le champ d'intervention des opérateurs, les France services ont pour missions principales à destination des usagers :

- la délivrance d'une information de premier niveau ;
- l'accompagnement aux démarches administratives notamment numériques ;
- l'orientation vers un service spécialisé relevant des partenaires nationaux.

Une charte des relations entre les France services et les partenaires précise les démarches administratives pour lesquelles une réorientation vers les opérateurs est nécessaire.

Les démarches pouvant être accompagnées dans les France services font l'objet d'un accord entre l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et les opérateurs. Les France services assurent une qualité de service homogène aux usagers. Les sessions de formation initiale et continue des conseillers France services leur permettent de s'approprier cette offre de service.

III. – Articulation avec l'offre de services locale

Le projet de labellisation d'une France services s'inscrit en cohérence avec le schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public, lorsqu'il existe, et avec le maillage des implantations locales des opérateurs partenaires du programme France services.

Les modalités de participation de chacun des partenaires nationaux des France services sont précisées dans le cadre d'un accord-cadre national. Le référentiel n'est pas exclusif de services complémentaires proposés localement par les opérateurs ou par d'autres partenaires. Lorsque ceux-ci interviennent de façon récurrente dans au moins une France services du département, ils sont signataires de la convention France services.

IV. – Nombre et formation des conseillers France services

Deux conseillers France services, a minima, assurent l'accueil physique et téléphonique des usagers au sein des France services. Le suivi de la formation initiale est obligatoire pour l'ensemble des conseillers France services. Elle est effectuée en amont de la labellisation ou au plus tard 6 mois après la prise de fonction. Le contenu et les modalités de mise en œuvre de la formation initiale sont définies par l'ANCT notamment au sein de l'accord-cadre national.

Cette formation initiale comporte un socle commun relatif à l'accueil et à l'accompagnement des démarches numériques des usagers et un socle métier présentant les offres de services et les démarches administratives accompagnées en France services relevant des opérateurs.

Elle est complétée par un dispositif de formation continue dispensée par les opérateurs au niveau national et local. Les employeurs sont tenus de libérer les conseillers France services afin que ces derniers puissent assister aux formations obligatoires initiales et continues. Les employeurs incitent également les conseillers France services à assister aux formations facultatives.

Les conseillers France services participent aux temps de structuration et d'animation du réseau, pilotés par le préfet de département.

V. – Obligations d'ouverture des France services, d'accessibilité, d'aménagement des locaux et d'équipements

Chaque France services est ouverte au public au minimum 24 heures par semaine, réparties sur cinq jours ouvrables au minimum. Afin de répondre aux besoins des usagers, une ouverture peut être assurée en soirée et le week-end.

La présence des deux conseillers France services est requise sur les plages horaires minimales indiquées, à savoir 24 heures par semaine, réparties sur cinq jours ouvrables. Les organismes gestionnaires veillent dans la mesure du possible à maintenir une continuité de service. L'accueil inconditionnel du public doit être assuré sans une nécessaire prise de rendez-vous préalable. Si des plages de rendez-vous sont mises en œuvre, le principe d'accueil inconditionnel du public doit être néanmoins respecté.

Tout usager doit être en mesure de contacter la France services par téléphone ou voie dématérialisée. En cas de contact par voie dématérialisée, la France services dispose d'un délai de 72 heures ouvrées pour apporter une réponse à l'utilisateur ou le réorienter.

La France services dispose au minimum d'un point d'accueil du public et d'un espace de confidentialité. Elle est en conformité avec la réglementation en matière d'accueil au public. Elle est accessible de manière continue aux personnes à mobilité réduite.

Elle dispose a minima du matériel bureautique et informatique suivant : téléphone, ordinateur en libre accès, imprimante/scanner, photocopieur.

Une connexion internet de qualité doit être maintenue de façon constante au sein d'une France services. Toutes les France services doivent être équipées d'un dispositif de visioconférence.

La France services est soumise aux obligations signalétiques suivantes :

- signalétique extérieure présentant le label France services visible distinctement par les usagers depuis la voie publique, à minima avec l'apposition d'une plaque murale d'une dimension 500 × 500 mm, selon les règles définies dans la charte graphique de la marque de l'Etat et mentionnant les jours et horaires d'ouverture ;
- utilisation du label France services sur les différents supports de communication (affiche, dépliant, signature électronique, site Internet et réseaux sociaux, etc.) ;
- renseignement en ligne de la « fiche d'identité » de la France services sur la Plateforme France services en veillant à la précision et à l'actualisation des informations fournies.

La France services mobilise l'ensemble des moyens à sa disposition pour assurer son identification sur son bassin de vie (signalétique routière, articulation avec les collectivités, actions de communication, etc.). La France services doit rendre compte des activités réalisées sur l'outil métier « Plateforme France services ».

France Services, « Démarches et services » (extrait)

Les partenaires nationaux France services

Au sein d'une maison France services, vous pouvez réaliser vos démarches administratives en lien avec les 12 partenaires nationaux :

Allocations familiales (Caf) :

- réaliser une demande de RSA ou une déclaration trimestrielle de ressources pour le RSA,
- réaliser une demande de Prime d'activité ou une déclaration trimestrielle de ressources pour la prime d'activité,
- être accompagné dans les demandes d'aides au logement (APL, ALF, ALS),
- réaliser les démarches liées à l'allocation de rentrée scolaire,
- faire une demande d'allocation éducation de l'enfant handicapé,
- être accompagné pour les démarches liées à la naissance / adoption de l'enfant : déclarer la naissance d'un enfant, prime à la naissance / adoption, modes de garde...
- déclarer une grossesse,
- déclarer un changement de situation
- déclarer un décès,
- déclarer une séparation,
- être accompagné pour les démarches liées à la pension alimentaire,
- faire une demande d'allocation journalière de présence parentale,
- faire une demande d'allocation proche aidant,
- informer sur le fond de solidarité pour le logement...

Assurance maladie :

- présenter les démarches en ligne pouvant être effectuées depuis le compte ameli
- activer votre compte ameli si vous êtes à l'aise avec le numérique,
- demander une carte Vitale et/ou une carte européenne d'assurance maladie (CEAM)
- télécharger, éditer ou imprimer une attestation de droits, un relevé d'indemnités journalières, un relevé fiscal,
- demander la Complémentaire santé solidaire (C2S),
- suivre votre maternité : déclaration de grossesse, déclaration de naissance, télécharger les documents...
- réaliser un changement de situation : changement d'adresse, perte d'un proche...
- déposer une première demande d'aide médicale d'Etat,
- être informé sur certaines démarches (demande de pension d'invalidité, le suivi de vos remboursements de soins...)

- être accompagné sur le dispositif Mon espace santé (MES)...

Assurance retraite :

- compléter et déposer une demande de retraite,
- compléter et déposer un dossier de demande de réversion,
- suivre l'avancement du dossier de retraite (suivi de la demande, de la messagerie, poser une question à un conseiller, fournir les documents demandés),
- demander une attestation de paiement,
- consulter le calendrier des paiements de votre retraite,
- consulter vos trois derniers paiements,
- demander une allocation veuvage,
- être accompagné sur le dispositif retraite progressive,
- faire une estimation de l'âge et du montant de la retraite,
- déclarer un décès,
- déclarer un changement d'adresse,
- demander, télécharger un relevé de carrière...

Chèque énergie :

- Présentation des conditions d'éligibilité et d'utilisation possible du Chèque énergie,
- Aide à la création du compte sur le site internet [Chèque énergie](#),
- Accompagnement des bénéficiaires dans leurs démarches et orientation vers une aidée dédiée.

Direction générale des Finances publiques (DGFiP) :

- réaliser sa déclaration de revenus pour les impôts,
- être informé sur le prélèvement à la source et son articulation avec l'impôt sur le revenu,
- déclarer la naissance d'un enfant,
- déclarer un décès,
- éditer un double de l'avis d'imposition,
- déclarer l'occupation de ses locaux dans "gérer mes biens immobiliers",
- acheter un timbre fiscal,
- signaler un changement de revenu,
- signaler un changement de situation (divorce, décès, retraite) pour mise à jour du taux de prélèvement...

France Rénov' :

- Présentation de France Rénov', le service public de la rénovation de l'habitat et des aides financières : MaPrimeAdapt' et MaPrimeRénov',

- Accompagnement à la création de compte sur le site internet France Rénov',
- Aide au dépôt des demandes d'aides en ligne et demande de paiement du solde.

France Titres (ANTS) :

- réaliser une pré-demande de CNI ou de passeport,
- prendre rendez-vous sur le site des mairies pour déposer ma demande de CNI ou de passeport,
- acheter un timbre fiscal,
- demander la carte grise (certificat d'immatriculation) d'un véhicule,
- réaliser des modifications sur la carte grise,
- déclarer la cession (vente) du véhicule,
- demander un permis de conduire suite à réussite à l'examen, ou après une annulation,
- faire des modification sur le permis de conduire,
- connaître son solde de points, demander un relevé restreint,
- faire la demande d'un permis international,
- échanger mon permis de conduire étranger contre un permis français,
- s'inscrire à l'examen du permis de conduire (candidat libre),
- demander un certificat de non gage (certificat de situation administrative).

France Travail :

- informer des horaires d'ouverture des agences France Travail les plus proches,
- s'inscrire en tant que demandeur d'emploi,
- actualiser chaque mois sa situation,
- découvrir le site francetravail.fr, les services en ligne et les applications de France Travail,
- accéder à son espace personnel en ligne et y suivre ses démarches,
- échanger en ligne avec son conseiller France Travail (envoi de documents, prise de rendez-vous en ligne...),
- réaliser un entretien en visio avec son conseiller France Travail,
- être informé sur l'agence France Travail la plus proche et sur ses horaires d'ouverture,
- être informé sur les services, les aides, les événements et les formations proposées par France Travail.

La Poste :

- réaliser un changement d'adresse
- réexpédier et faire suivre son courrier

Urssaf :

- Pour les particuliers employeurs adhérents au Cesu ou à Pajemploi : créer un compte en ligne, bénéficier des dispositifs Cesu + ou

Pajemploi + et pour les adhérents au Cesu, de bénéficier de l'Avance immédiate du crédit d'impôt ;

- Pour les salariés des particuliers employeurs adhérents au Cesu ou à Pajemploi : créer un compte en ligne, imprimer et télécharger les bulletins de paie notamment pour bénéficier des droits auprès de France Travail ;
- Pour les auto-entrepreneurs : être accompagné dans l'utilisation des services en ligne et être orienté vers des offres de service adaptées comme Mes Premiers Mois avec l'Urssaf, Help ou Cessation d'activité.

Mutualité sociale agricole (MSA) :

- déclarer une grossesse,
- déclarer la naissance d'un enfant,
- être accompagné dans les aides liées à la naissance de l'enfant,
- réaliser ou demander une simulation pour les aides au logement (APL, ALF, ALS),
- demander une prime de déménagement,
- AAH, allocation éducation de l'enfant handicapé, allocation journalière présence parentale, allocation journalière proche aidant,
- demander une allocation veuvage,
- demander une pension de réversion,
- déposer une demande de RSA,
- consulter ses trois derniers paiements de pension,
- consulter un calendrier de paiement de pension,
- demander une attestation de paiement de pension,
- compléter et déposer un dossier de demande de réversion,
- compléter et déposer un dossier de retraite,
- demander, télécharger ou mettre à jour un relevé de carrière...

Point-justice :

- présenter les différents interlocuteurs du domaine juridique (lieu d'accès au droit, professionnels du droit, associations d'aide aux victimes, Bureau d'aide aux victimes, Service d'accueil unique du justiciable, CDAD, Maison de la justice et du droit, conciliateur, point-justice, médiateur...),
- demander un extrait du casier judiciaire sur le site justice.fr,
- demander une aide juridictionnelle en ligne sur le site
- <https://www.aidejuridictionnelle.justice.fr/> ,
- présenter le site justice.fr et le numéro unique de l'accès au droit le 30 39.

RAPPORT À LA PREMIÈRE MINISTRE

France Services, Une nouvelle étape vers un « service universel » (extrait)

III. Un dispositif à faire évoluer pour permettre sa meilleure accessibilité et garantir sa pérennisation

Il est apparu nécessaire à la mission de développer la politique du « aller-vers » *via* le renforcement de l'accessibilité des structures France services. En outre, la pérennisation du programme France services implique un soutien financier renforcé aux porteurs de structures et un pilotage national et départemental optimisé.

A. Le renforcement nécessaire du « aller vers » *via* l'amélioration de l'accessibilité des espaces France services

Le renforcement de « l'aller vers » implique d'améliorer la communication et la visibilité des structures pour lutter contre le déficit de notoriété. En effet, bien que la fréquentation des France services soit en hausse, de nombreux habitants ne connaissent pas ce dispositif. La mission estime donc nécessaire de relancer une nouvelle campagne de communication, qui devra être relayée par une communication de proximité, déclinée dans chaque département en association avec les porteurs de France services, notamment les collectivités territoriales qui accueillent 67% de ces structures. La mission propose d'inscrire dans le cahier des charges de France Services une exigence précise en matière d'identification et de visibilité des structures et encourage par ailleurs les neuf opérateurs nationaux actuels à communiquer davantage sur le programme.

L'amélioration de l'accessibilité des espaces France services peut aussi passer par le développement de solutions itinérantes. Les 145 bus labellisés France services et les 153 multi-sites permettent de favoriser l'accès aux services publics des habitants les plus isolés. Il pourrait aussi être envisagé de compléter ce dispositif par l'installation de bus dans des lieux de vie du quotidien fortement fréquentés. La mission préconise également la mise en place de permanences ponctuelles dans des lieux spécifiques et à destination de populations ciblées, par exemple à la demande de maisons de retraite ou d'établissements pénitentiaires.

Par ailleurs, il est apparu que le maillage territorial du programme France services gagnerait à s'affiner. En effet, l'échelle du canton n'est pas partout garante de proximité et d'accessibilité, notamment en zone rurale faiblement peuplée où la superficie des cantons s'est trouvée considérablement agrandie par le redécoupage issu de la loi du 17 mai 2013. Dans ces territoires, la mission préconise de poursuivre le déploiement de France services, en fonction des besoins identifiés localement. Par ailleurs, les zones urbaines à forte densité de population peuvent justifier l'implantation de plusieurs France services à l'intérieur d'un même canton, pour couvrir des besoins dont la croissance suit de près celle de la population. Il en va de même des quartiers de la politique de la ville (QPV) et des territoires d'outre-mer, dont les enjeux spécifiques nécessitent de poursuivre la politique de déploiement prioritaire d'espaces France services.

Enfin, le renforcement de « l'aller vers » passe par la mise en place de nouveaux partenariats. La mission considère que le programme France Service devrait davantage s'appuyer sur le rôle central des mairies dans les territoires. Elle propose ainsi de labelliser à l'échelle locale un réseau France services intégrant l'espace France services lui-même et les mairies volontaires, qui bénéficieraient du label relai France services. Par ailleurs, la mobilisation du réseau de proximité de La Poste et des buralistes permettrait d'informer et d'orienter les usagers vers les France services. Ces deux réseaux de proximité sont particulièrement bien implantés sur le territoire national : avec un maillage territorial très fin. Ils sont forts de 23 000 établissements répartis sur l'ensemble du territoire pour les buralistes et de 15 000 bureaux et agences pour La Poste, accueillant au total 10 millions de personnes chaque jour. Ces nombreux points d'accueil pourraient délivrer des renseignements sur les services offerts, les partenaires et les lieux d'implantation. Enfin, la mission encourage le renforcement des partenariats avec les structures déjà

présentes sur le territoire couvert par France services. Ces partenariats pourraient intégrer les associations caritatives qui accueillent partout en France des publics fragilisés, les points-justice, les permanences des délégués du Défenseur des droits etc. Ils permettraient d'informer leurs publics sur le réseau France services.

B. La nécessaire consolidation du Programme France services pour garantir sa pérennisation

La pérennisation du programme France services repose tout d'abord sur le renforcement du soutien financier aux porteurs de structures, notamment les collectivités territoriales qui portent 67% d'entre elles. Le financement des France services est fondé sur un système paritaire, avec d'un côté l'Etat, *via* le fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) et de l'autre les opérateurs, *via* le fonds national France services (FNFS). Le financement annuel de 30 000 € était jusqu'en 2022 assuré à hauteur de 15 000€ par le FNADT et de 15 000€ par le FNFS. Les structures postales bénéficient d'un financement spécifique, *via* le fonds postal de péréquation territoriale, à hauteur de 26 000€ et le FNFS à hauteur de 4 000€. En 2023, l'Etat a augmenté sa participation annuelle de 5 000 euros par structure.

La mission propose de réhausser la contribution financière dans un cadre qui demeurerait paritaire. Cela afin de garantir la soutenabilité financière du programme national France services pour les porteurs de structures selon la progression suivante :

- Dès 2024, une contribution socle annuelle de 40 000€ par France services, augmentée de 10 000 € pour celles situées dans les territoires en zone de revitalisation rurale (ZRR) qui doivent souvent assurer le financement de plusieurs France services malgré des moyens financiers limités ;
- En 2025, une contribution socle annuelle réévaluée à 50 000€, pour atteindre 50% du coût minimum de fonctionnement de chaque structure.

Enfin, la mission souhaite donner davantage de visibilité aux porteurs de France services, par le biais d'un financement pluriannuel, adossé à la durée de l'accord-cadre national qu'elle propose de porter à 5 ans. En effet, les porteurs de France services ont besoin d'une visibilité peu compatible avec un financement annuel pour faciliter le recrutement de conseillers France services qualifiés sur des contrats de longue durée.

La pérennisation du dispositif passe également par la consolidation et la simplification de son pilotage national et départemental. Le pilotage du programme au niveau national est assuré par l'ANCT, en lien avec la Banque des Territoires (Caisse des dépôts) et le Centre national de formation de la fonction publique. L'ANCT joue ainsi un rôle majeur dans le pilotage du programme, mais ne dispose que de six agents. Cela est trop peu au regard des ambitions affichées. La mission préconise ainsi que soient rapidement renforcés les moyens humains affectés au programme, pour garantir sa capacité à intégrer de nouveaux opérateurs et réussir la nouvelle dynamique à impulser. Par ailleurs, la mission propose d'engager une réflexion sur l'opportunité d'un rapprochement des dispositifs de guichets, plateformes ou numéros uniques éclatés entre différentes administrations au niveau national (programme France services, conseillers numériques, site officiel de l'administration www.service-public.fr, numéro unique d'appel 3939 etc.).

A l'échelle départementale, la quasi-absence d'animation du réseau a constitué une faiblesse des MSAP. Le développement du réseau France services s'est accompagné de la mise en place d'une animation départementale, mais elle reste hétérogène et parfois insuffisante. Aujourd'hui, 73 départements bénéficient d'un animateur départemental financé par l'ANCT à hauteur de 25 000€. Son rôle consiste, en lien avec les préfetures de département, à accompagner au quotidien les France services et leurs conseillers, à favoriser le partage de bonnes pratiques et à renforcer les synergies entre les partenaires. Compte tenu du rôle essentiel joué par l'animation départementale pour la pérennité du programme, la mission soutient l'idée de porter le financement de ce poste d'animateur départemental à hauteur de 50 000€ dès 2024 afin de permettre la création d'un poste à temps plein dans chaque département.

Discours de présentation à la presse sur l'évaluation de politique publique du programme France services par la Cour des comptes



PRÉSENTATION À LA PRESSE SUR L'ÉVALUATION DE POLITIQUE PUBLIQUE DU PROGRAMME FRANCE SERVICES

Mercredi 4 septembre 2024 – 11 h 30

Salle André Chandernagor

Allocution de Pierre Moscovici,

Premier président de la Cour des comptes

Mesdames et messieurs,

Bonjour et merci de votre présence. J'ai grand plaisir à vous accueillir aujourd'hui pour vous présenter l'évaluation de politique publique du programme France services. C'est la conférence de presse de rentrée de la Cour, après la dissolution de l'Assemblée nationale, la période de réserve électorale, et le contexte particulier que nous connaissons depuis les élections. Nous avons maintenant de nombreux travaux à vous présenter, dans le cadre du « 100 % publication » qui est notre règle, et nos rendez-vous seront fréquents. La Cour, dans cette période, jouera plus que jamais, en toute indépendance, son rôle de « tiers de confiance », rendant compte aux citoyens de notre analyse, notre jugement, nos propositions sur les finances publiques et l'action publique. Nous sommes, j'en suis certain, plus utiles que jamais, et nous ferons tout pour que la qualité de nos travaux irrigue le débat public.

Cette évaluation est inédite, à plusieurs égards.

D'abord, elle a mobilisé un grand nombre de membres des juridictions financières, sur l'ensemble du territoire. Il s'agit, en effet, d'un travail issu d'une formation dite « inter-juridictions », qui a mobilisé quatre chambres régionales des comptes — Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val-de-Loire, Île-de-France et La Réunion — mais aussi des membres de la première, de la quatrième et de la cinquième chambres de la Cour des comptes.

J'en profite pour saluer le travail transversal et très approfondi de l'ensemble des artisans de ce rapport.

Je remercie chaleureusement le président de la chambre régionale des comptes de Bourgogne–Franche-Comté, **Emmanuel Roux**, qui a présidé cette formation et qui est présent à mes côtés ce matin. Je tiens aussi à saluer les **présidentes et présidents de toutes les chambres régionales et des chambres de la Cour** qui se sont investis dans cette enquête. Sont également présents ce matin les rapporteurs généraux, **Stéphanie Brat** et **Yannick Klein**, tous deux de la CRC Bourgogne–Franche-Comté : je les remercie vivement pour ce travail objectif et rigoureux.

Cette enquête est inédite, car il s'agit de la première évaluation d'une politique publique nationale dont la formation est présidée par une chambre régionale des comptes. J'ai déjà pu le dire publiquement à de nombreuses reprises, mais j'attache une attention particulière à la montée en puissance de l'évaluation de politiques publiques dans les travaux des juridictions financières. Cette évaluation du programme France services concrétise encore davantage la transformation des juridictions financières, leur capacité à travailler ensemble, et souligne, si besoin en était, la contribution essentielle des chambres régionales des comptes dans ce processus.

Au-delà de l'ampleur de la coordination entre chambres, ce rapport est profondément novateur et utile dans sa méthode. C'est simple, cette évaluation a mobilisé presque tous les outils quantitatifs et qualitatifs d'évaluation dont nous disposons : elle a véritablement été réalisée *dans les règles de l'art* ! **Avant d'entrer dans le détail de nos méthodes, de nos constats et de nos recommandations, j'aimerais brièvement revenir sur le périmètre de notre évaluation : le programme France services. Après plusieurs décennies de réorganisation des services publics de proximité, le programme France services a pour objectif de renforcer l'accessibilité et la qualité de l'offre de service.** Dans un contexte d'accélération de la digitalisation des démarches, il promeut un modèle de médiation administrative ancré dans les territoires pour renouer le lien avec l'utilisateur, sans se substituer aux opérateurs publics existants.

L'ambition et l'architecture générale du programme ont été définies par la circulaire du Premier ministre du 1er juillet 2019. Il vise ainsi à proposer un service d'accompagnement des populations dans les démarches administratives usuelles au sein de lieux d'accueil de proximité, mutualisés et polyvalents. Ce programme est piloté par l'ANCT et repose sur un réseau de porteurs locaux — les collectivités territoriales, La Poste, les associations, et bien d'autres acteurs. Il associe désormais onze opérateurs nationaux — neuf jusqu'au 31 décembre 2023. J'y reviendrai.

La première phase du programme, de 2019 à 2022, s'est concentrée sur le déploiement d'un réseau d'espaces France services. 2 840 structures — leurs antennes comprises — sont aujourd'hui labellisées sur l'ensemble du territoire, avec une priorité donnée aux territoires ruraux et aux quartiers prioritaires de la politique de la ville. Une phase de consolidation du réseau a été initiée en 2023, avec une inflexion particulière sur la qualité de service et l'extension de l'offre.

L'évaluation des juridictions financières couvre la période 2020 -2023 ; elle a cherché à mesurer les premiers effets de la mise en œuvre du programme et à vérifier leur adéquation aux objectifs initiaux. En débutant cette évaluation, notre objectif était bien de recommander des ajustements pour la suite du déploiement, en répondant à **deux questions évaluatives principales** :

- **La première question est la suivante : la nature et la qualité de l'offre de services répondent-elles aux besoins des usagers ?**
- **La seconde porte sur les moyens financiers et humains du dispositif ; lui permettent-ils d'assurer un fonctionnement pérenne ?**

Pour répondre à ces questions, notre enquête a débuté par une notification transmise en mars 2023 à pas moins de 134 parties prenantes, parmi lesquelles l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la direction générale des collectivités locales (DGCL), les opérateurs nationaux impliqués dans le programme France services, mais également les acteurs départementaux du programme dans les régions Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val-de-Loire, Île-de-France et La Réunion.

À l'issue de cette notification, des méthodes innovantes ont été utilisées pour examiner l'adéquation entre la nature de l'offre de services et les besoins des usagers, la satisfaction des utilisateurs des espaces France services, mais aussi les moyens financiers et humains du dispositif.

D'abord, comme toute évaluation de politiques publiques, nous avons mis en place un comité d'accompagnement, réunissant des experts et des parties prenantes. Je tiens d'ailleurs à remercier ce comité d'accompagnement pour son engagement et sa disponibilité.

L'équipe de contrôle a réalisé un traitement et une analyse des bases de données de la plateforme France services, gérée par l'ANCT.

Nous avons aussi tenu à la représentativité géographique de l'enquête. Les juridictions financières se sont fondées sur une enquête locale conduite dans 12 départements, dont un ultramarin (La Réunion), au sein de quatre régions représentant plus de 18 millions d'habitants. Cette enquête a permis de porter

un regard local sur la mise en œuvre du programme France services, dans les territoires ruraux, périurbains et urbains. Un panel de 18 structures France services a aussi été constitué, pour approfondir certains aspects du fonctionnement dans les domaines où la donnée était plus rare : chacune de ces structures a été visitée.

Autre point fort de notre évaluation, que je tiens à souligner : l'équipe du rapport a largement collaboré, comme c'est de règle, avec le monde de la recherche, en sollicitant, en particulier, l'appui de la Maison des sciences de l'Homme de l'université de Bourgogne, que je remercie chaleureusement. Pour analyser le ressenti des usagers sur la qualité de services, nous avons conduit avec eux ses équipes une étude socio- cognitive auprès d'un panel d'espaces Frances services.

Un sondage de terrain a aussi été réalisé auprès des 531 espaces France services, avec plus de 60 % de participation, et un partenariat a été mis en place avec la délégation régionale Bourgogne-Franche-Comté de l'Insee.

Par ailleurs, des ateliers d'acteurs ont été organisés en Centre-Val-de-Loire. Dernier point sur nos méthodes d'évaluation : nous avons réalisé un parangonnage avec deux pays européens, la Finlande et le Portugal. Ces deux pays ont eux aussi créé des points d'accueil pour accompagner les usagers dans la réalisation des démarches administratives digitalisées. Il était donc naturel de proposer une analyse comparative du programme France services avec les dispositifs finlandais et portugais.

Vous l'aurez compris, il s'agit d'un travail très fourni, aux méthodes novatrices, c'est pourquoi je parlais d'une évaluation réalisée *dans les règles de l'art*. Les méthodes utilisées sont celles d'une évaluation de politique publique « complète », et j'en suis ravi, tant nous veillons à monter en puissance et à gagner en performance sur ces dernières, à la Cour et dans les CRC.

Les principales conclusions et recommandations de notre rapport répondent aux deux questions évaluatives déjà évoquées. Elles peuvent être synthétisées en deux messages principaux :

D'abord, nous faisons le constat que le programme France services est parvenu à proposer une offre satisfaisante pour les usagers, qui contribue à la cohésion sociale des territoires ;

Ensuite, nous mettons en évidence les conditions de pérennité du programme France services, en matière de stratégie, de pilotage, moyens financiers et humains.

En somme, le programme France Services est une réussite, un succès qui doit être consolidé et encadré dans la durée.

I. Passons sans plus attendre au premier constat de cette évaluation : le programme France services a permis une montée en gamme de l'offre de services publics de proximité, qui satisfait les usagers et contribue à la cohésion sociale des territoires.

D'abord, l'évaluation du programme montre que ses objectifs opérationnels immédiats ont été atteints.

Sur ce point, *parlons peu, parlons chiffres* ! Cinq années après le début de son déploiement, le réseau France services représente plus de 2 840 espaces en France, qui se situent tous à moins de 30 minutes de transport pour les usagers.

Concernant la prise en charge, le nombre de demandes traitées par les espaces France services a augmenté de manière continue depuis la mise en place du réseau, passant de 1,17M de demandes traitées en 2020 à près de 9M à la fin de l'année 2023. En moyenne, 14 % de l'accueil physique correspondant à l'ensemble des services du bouquet « socle » des neuf partenaires nationaux est assuré par le réseau France services. Enfin, 82 % des demandes sont traitées sur place.

Bien sûr, la fréquentation des structures est en progression constante mais elle reste variable en fonction d'une pluralité de facteurs : selon les territoires, l'ancienneté de l'implantation, les caractéristiques des populations desservies, la nature du porteur de l'espace France services ou encore les services offerts, notamment complémentaires.

Malgré une fréquentation variable et multifactorielle, les résultats du programme France services sont de facto supérieurs à l'expérience précédente des maisons de services au public (MSAP). Ces MSAP étaient jusqu'alors le dispositif de services mutualisés et polyvalents de proximité le plus abouti. Une labellisation exigeante du réseau France services a donc permis de faire émerger une offre plus étoffée et une qualité de prise en charge homogène sur le territoire.

L'atteinte des objectifs opérationnels immédiats du programme a permis une montée en gamme significative de l'offre de services, qui suscite la satisfaction des usagers.

J'aimerais ici préciser le profil de ces usagers. Dans notre rapport, nous notons que 58 % d'entre eux ont plus de 55 ans et la majorité sont des femmes (56 %). Les jeunes sont faiblement représentés : seuls 6 % des usagers ont moins de 26 ans.

Les équipes de contrôle se sont concentrées sur la mesure de la satisfaction des usagers, dont le résultat est très positif : le taux de satisfaction des usagers des espaces France services dépasse les 90 %. Je rappelle que la première question évaluative portait sur l'adéquation entre la nature et la qualité de l'offre de services du programme France services, et les besoins des usagers. En réponse à cette question, l'évaluation conduite par les juridictions financières permet de conclure que la qualité de l'offre de services du réseau est largement reconnue par les usagers.

Cette satisfaction des usagers traduit tout autant la capacité du réseau à répondre aux besoins formels des usagers, que son aptitude à les écouter et à les accompagner dans le cadre d'une relation directe et personnalisée. Au regard de cette relation singulière, le réseau France services participe incontestablement à la réduction des fractures territoriales.

Pour être clair, à travers France services, les usagers retrouvent la présence de l'État dans les territoires. Face au sentiment de relégation territoriale exprimé par le mouvement social des « gilets jaunes » entre autres, le déploiement de points d'accueil sur l'ensemble du territoire dans le cadre de la première phase du programme a permis d'apporter une réponse rapide aux préoccupations d'une partie de la population.

Grâce à l'accompagnement individuel, les démarches sont facilitées et le « fardeau administratif », comme certains l'appellent, allégé. Les usagers trouvent en France services une relation de services « humanisée et humanisante ». Le réseau a ainsi une influence sur le sentiment d'abandon des populations éloignées des métropoles.

Les premières conclusions de notre rapport sont claires : le programme France services a permis des premiers résultats qui sont, pour le moins, encourageants.

Toutefois, les conditions d'une réussite du programme dans la durée ne sont pas encore pleinement réunies. C'est l'objet de la deuxième partie de ce rapport, qui répond à notre seconde question évaluative : les moyens financiers et humains du dispositif lui permettent-ils d'en assurer un fonctionnement pérenne ?

II. J'en viens donc aux conditions de la pérennité du programme France services en matière de stratégie et de pilotage, et de moyens financiers comme humains.

En premier lieu, les conditions de la pérennité du programme France services ne sont pas encore pleinement réunies, notamment du point de vue de sa stratégie et de sa gouvernance.

Le dispositif France services ne pourra être consolidé et pérennisé qu'à la condition qu'un scénario de développement ambitieux et soutenable, à moyen terme, soit rapidement arrêté. Après une phase de déploiement rapide, la Cour recommande que le programme France services clarifie désormais ses orientations stratégiques pour l'avenir, pour faire gagner le dispositif en lisibilité et en soutenabilité.

Entre un relatif *statu quo* et une transformation majeure du dispositif en une « porte d'entrée unique » de tous les services publics, il existe une voie pour un scénario dit « intermédiaire ». Ce

scénario intermédiaire, identifié par la Cour, permettrait d'élargir les capacités d'accueil du réseau, en lien avec ceux des opérateurs, et rendrait possible un enrichissement raisonné de l'offre de services.

Toujours en termes de stratégie, la pérennisation du programme France services doit passer par une meilleure prise en compte des spécificités des territoires et des populations. C'est pourquoi la Cour recommande de prendre en compte le réseau France services dans les schémas départementaux d'amélioration de l'accessibilité des services au public. Au-delà de cette meilleure connaissance des publics, le réseau doit aussi être, lui-même, mieux connu. Il doit parfaire sa notoriété auprès du grand public, celle-ci reposant principalement sur le « bouche-à-oreille ».

La meilleure prise en compte des spécificités des populations demande également d'agir davantage en faveur de l'inclusion des usagers éloignés des pratiques numériques. La charte nationale d'engagement de 2019 a confié aux espaces France services un rôle essentiel en faveur de l'inclusion numérique.

Les usagers France services ont très majoritairement besoin d'un accompagnement individuel, que les conseillers France services réalisent efficacement.

Mais, si les conseillers de France services réalisent déjà un accompagnement individuel auprès d'usagers éloignés des pratiques numériques, ils ne peuvent, en revanche, rendre les usagers plus autonomes à l'égard de l'outil numérique. Du moins, ils ne le peuvent pas sans l'appui des autres acteurs de l'inclusion numérique à l'échelle des départements. À ce titre, la mission d'autonomisation numérique des usagers doit être intégrée dans une stratégie portée au niveau départemental, qu'il reste à construire.

Enfin, la gouvernance du programme doit davantage coordonner les parties prenantes et impliquer l'ensemble des opérateurs, à l'échelle nationale comme au niveau local.

D'abord, au niveau national, une meilleure coordination de l'action de l'ANCT serait nécessaire avec les ministères et les opérateurs.

Ensuite, au niveau local, le partenariat avec les opérateurs du bouquet « socle » de l'offre de France services et avec les collectivités territoriales doit être autant clarifié, notamment dans leur rôle de premier accueil social inconditionnel, que renforcé. Plus spécifiquement, les relations entre les conseillers des espaces France services, au contact des usagers (en « *front office* »), et les services des opérateurs, experts sur leurs procédures (en « *back office* »), restent à clarifier. Les représentants locaux des opérateurs n'ont pas tous interprété de la même manière la notion de référent : soit ils ont désigné un référent pour assurer la coordination entre les espaces France services et les agents techniciens d'un opérateur, et organiser les sessions de formation ; soit, ils ont nommé un référent métier, spécialiste de son domaine d'activité, susceptible d'être contacté directement par les conseillers France services. **La Cour recommande donc d'identifier au sein de chaque opérateur des référents métiers en mesure d'être contactés directement par les conseillers France services et de prendre en charge leurs questions.**

Après la gouvernance et le pilotage, le deuxième axe de recommandations de la Cour concerne les moyens financiers et humains requis pour la pérennisation du dispositif.

D'abord, le financement doit être adapté aux situations de forte fréquentation et assurer une juste répartition des charges.

La Cour évalue le coût total du programme à environ 350 M€ pour 2024. Sur ces 350 M €, 113 M proviennent du budget général de l'État, ce qui représente moins de 1 % des crédits de paiement de la mission « cohésion des territoires ».

L'objectif de la trajectoire de financement du programme est d'atteindre 50 000 € par structure en 2026. En 2023, le financement du programme par l'État et ses opérateurs a progressé, avec un forfait annuel porté de 30 000 € à 35 000 € pour les structures non postales.

Malgré cette trajectoire, la charge financière pèse toujours davantage sur les porteurs locaux que sur l'État et ses opérateurs. Par ailleurs, le financement national ne tient pas compte des situations de saturation de certains espaces. En outre, si les modalités de répartition du financement entre les

opérateurs historiques ont été révisées de manière à mieux refléter les services utilisés, la participation de nouveaux opérateurs entrés dans le programme en 2024 devra être précisée.

À la lumière de ces constats, la Cour recommande de consolider le budget du programme France services, incluant l'ensemble des crédits engagés par l'État ainsi que les coûts estimatifs supportés par les porteurs d'espaces France services.

De plus, la Cour préconise l'instauration d'une subvention forfaitaire supplémentaire, pour assurer la prise en charge du programme dans les espaces confrontés à une fréquentation supérieure à leurs capacités d'accueil — c'est-à-dire, supérieure à trois accompagnements par heure et par agent.

Au-delà des enjeux financiers, la Cour formule des recommandations sur les moyens humains du programme.

Les fonctions de conseiller France services exigent une certaine maîtrise technique, une capacité d'initiative et des savoirs-être face à des situations parfois complexes. Or, les spécificités de ce métier ne sont pas encore suffisamment valorisées dans les parcours professionnels des conseillers.

De plus, nous constatons que leur formation continue nécessite d'être encore ajustée, le tout dans l'optique de mieux fidéliser les personnels du réseau France services. Les chiffres sont parlants : le taux de rotation des conseillers France services est estimé par l'ANCT à 15 % pour la période 2023 à 2026. Ce taux est presque deux fois plus élevé que le taux de rotation constaté dans les collectivités locales ou leurs établissements, qui était de 8,6 % en 2020. La précarité d'emploi des conseillers recrutés en CDD, le manque d'attractivité salariale des postes au regard de la nature complexe des missions et le manque de perspectives professionnelles constituent des facteurs de rotation des équipes des espaces France services.

Certes, la feuille de route 2023 de France services en faveur de la valorisation du métier vise à « déprécariser » ces postes. Mais, l'objectif de valorisation ne sera vraisemblablement pas atteint sauf à mettre en place des logiques de parcours avec les opérateurs.

Afin d'attirer et de fidéliser les candidats, il conviendrait donc de mieux valoriser, notamment d'un point de vue salarial, la richesse de l'expérience acquise dans les fonctions de conseillers France services, et de conforter le positionnement de ceux-ci.

Mesdames, messieurs, il est temps pour moi de conclure mon propos. Je crois ce rapport profondément instructif et utile au débat public, sur un enjeu qui concerne non seulement l'ensemble du territoire français mais aussi l'ensemble des usagers des services publics.

Héritier des maisons de service au public, le programme France services est parvenu à déployer rapidement son réseau sur le territoire et à proposer une offre accrue et une qualité de service plus homogène, grâce à une labellisation exigeante et un partenariat d'opérateurs élargi.

Toutefois, comme cette évaluation le montre, les conditions d'une réussite pérenne ne sont pas encore pleinement remplies. La pérennisation du dispositif requiert des évolutions tant en matière de stratégie et de gouvernance, que de moyens humains et financiers.

Compte tenu de la place qu'ils ont acquis pour les habitants qui les connaissent, parmi les services de proximité, les espaces France services participent assurément à une réduction du sentiment d'abandon par les services publics ressenti dans certains territoires. Ce ressenti est relayé par certains géographes et sociologues qui pointent des fractures sociales, culturelles et spatiales, évoquant une « France périphérique », se sentant en relégation vis-à-vis des métropoles riches, ouvertes et attractives.

Face à un tel sentiment et dans un contexte de « crise de confiance » dans l'action publique, parachever les étapes ultérieures de développement de France services est un axe fondamental. Il s'agit de réussir le dernier kilomètre de l'action publique.

Voilà, j'en ai terminé. Merci de votre attention et de votre intérêt. Je suis maintenant à votre disposition pour vos questions, ainsi que les membres des juridictions financières qui ont instruit ce rapport et que je remercie à nouveau.

SÉNAT - RAPPORT D'INFORMATION N° 895

Faciliter l'accès aux services publics : restaurer le lien de confiance entre les administrations et les administrés (extrait)**1. ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DU DISPOSITIF FRANCE SERVICES TOUT EN CONSOLIDANT LE MODÈLE**

a) Les réserves exprimées par certains élus consultés par la mission d'information : un réseau rendu nécessaire par le désengagement de l'État, qui pèse sur les finances des collectivités

(...)

Selon ce point de vue, si les France services ont amélioré l'accès aux services publics, ce progrès n'a permis qu'un **rattrapage partiel de la situation antérieure aux vagues de fermeture des services publics**.

Dans cet esprit, le **succès des France services est surtout le reflet du manque de services publics de proximité** : *« l'affluence importante et grandissante témoigne du besoin absolu qu'ont les citoyens d'avoir des structures locales et humaines. La fracture numérique doit être compensée et les services publics de proximité rétablis »*.

Le déploiement des France services, porté par les collectivités territoriales, est présenté de manière récurrente une **conséquence du désengagement de l'État** (les France services seraient un « **cache misère** », un « **palliatif à la carence d'État dans les territoires** » ; « **les maisons France service sont l'affirmation, la concrétisation de l'abandon des territoires par l'État** »).

Enfin, le dispositif pèse sur les **finances des collectivités territoriales** (40 000 euros par an selon un élu ; 120 000 euros pour une commune porteuse de deux structures, l'une mobile et l'autre en QPV) : *« l'État reporte sur les municipalités la charge de ces structures qui sont cependant fort utiles »* ; *« Des services bien rendus mais portés à bout de bras par l'interco alors que l'État fait croire qu'il est le financeur de ce service »* ; un élu exprime des doutes sur la *« multiplication des agences en cette période d'économies budgétaires »*. **L'appel à renforcer le financement des France services par l'État est ainsi récurrent.**

(...)

Ces réserves appellent à des réponses visant à **consolider le dispositif France services** qui doit, aux yeux de la rapporteure, entrer dans une phase de **stabilisation** afin de garantir dans la durée le maintien des bons résultats du programme.

b) Garantir un lien efficace entre France services et le back office : une exigence que les opérateurs doivent satisfaire

Nombre d'élus locaux alertent sur les risques de dévoiement du développement de ces structures, conçues initialement comme une **offre complémentaire aux guichets des opérateurs**, ces opérateurs diminuant progressivement leur présence territoriale. **Or les France services ne peuvent en aucun cas constituer un substitut à l'offre existante de services publics**. L'absence de décharge de l'État et des opérateurs sur le réseau France services doit rester la règle. Certains élus consultés par la mission d'information regrettent que France service constitue une parade à un désengagement de l'État dans les territoires.

(...)

Parallèlement, les agents France services doivent théoriquement n'assurer qu'une **offre de premier niveau**, les demandes plus complexes ou le suivi des dossiers personnels des usagers relevant des services en titre. Toutefois, en réalité, nombre de démarches sont traitées par les agents France services alors qu'elles dépassent le strict cadre de l'accompagnement de premier niveau, nourrissant encore davantage les craintes d'un désengagement des administrations

Ce constat soulève la **question de l'efficacité du back office** : dans leurs réponses à la consultation de la mission d'information, des élus regrettent « un « *lien complexe avec certaines administrations* », qui limite l'efficacité des interventions des personnels.

(...)

L'enjeu est d'autant plus important que France services doit recréer du lien entre l'utilisateur et les administrations : **il n'est pas envisageable que la non-réponse des opérateurs en back-office entraîne des difficultés pour les conseillers France service, voire leur insécurisation dans les réponses qu'ils apporteraient aux usagers.** (...)

Tous les personnels rencontrés ont vivement regretté de ne pas disposer d'un **contact rapide (de préférence par téléphone) permettant de joindre un interlocuteur dédié sans avoir à passer par la plateforme des usagers** qui impose parfois aux conseillers France services des temps d'attente incompatibles avec l'exigence d'efficacité de leur mission. « *On soulage [les opérateurs] en faisant leur accueil, ils pourraient mettre un interlocuteur à notre disposition !* » : cette remarque, entendue lors d'un déplacement, paraît plus que justifiée à la rapporteure qui **s'étonne de l'absence d'un tel contact et juge que celui-ci devrait être systématique.**

(...)

De plus, l'investissement local des opérateurs est très variable en fonction des partenaires et des départements : autant de France services, autant de CAF, de CPAM, de Carsat... Pour la mission d'information, un tel aléa n'est pas acceptable.

Il convient dès lors de délimiter et de sécuriser l'intervention des conseillers France services en s'assurant de la création et du maintien de **lignes téléphoniques directes et dédiées aux agents France services en back-office**, qui est une obligation figurant dans le cahier des charges mais dont la réalité montre qu'elle n'est pas toujours respectée. Il est donc crucial de s'assurer du respect du cahier des charges sur ce point précis.

Recommandation : Garantir aux conseillers France services un accès téléphonique dédié aux opérateurs nationaux dans chaque département, afin de faciliter et de sécuriser leurs interventions auprès des usagers.

(...)

c) Consolider l'accessibilité des structures en milieu rural : l'intérêt des formules itinérantes illustré par le bus France services du Territoire vendômois

Les **distances à parcourir pour accéder aux France services** sont régulièrement déplorées : de nombreuses réponses observent que les structures France services sont implantées dans les communes principales des EPCI, aggravant la situation des « *personnes en déficit de mobilité* », et au premier chef des personnes âgées pour lesquelles une distance à parcourir de 30 km est *excessive, a fortiori* en l'absence de transports collectifs. Un élu évoque à cet égard la mise en place d'un « *service de taxi à la demande* » organisé par son intercommunalité. Un répondant alerte sur les conséquences possibles, dans les ZFE, de cette implantation. Dans ce contexte, les **formules itinérantes** parfois proposées aux habitants des petites communes sont **unaniment saluées**, même si certains élus regrettent la **rareté des passages** (le rythme d'une matinée par mois est considéré comme insuffisant compte tenu de la demande ; **on note l'expression récurrente d'une demande d'amplification de ces solutions mobiles**).

Lors de sa **visite dans le Loir-et-Cher, le 19 juin 2019**, à l'initiative de notre collègue Jean-Luc Brault, vice-président, la mission d'information a pu se rendre compte très concrètement de l'intérêt des structures France service itinérantes. Ainsi, le bus mis à la disposition des habitants du Vendômois couvre 65 communes et plus de 52 000 habitants. Accueillant les usagers avec ou sans rendez-vous, il permet de lever les freins à la mobilité et d'améliorer le repérage de personnes en difficultés.

(...)

Consciente de l'importance des **enjeux de mobilité**, qui doivent impérativement être pris en compte pour rapprocher les usagers des services, la rapporteure souligne l'intérêt des **solutions itinérantes**, qui permettent de rayonner au-delà des maisons France services fixes en **se rapprochant des usagers** tout en s'alignant sur les **temps forts de la commune**. À ce titre, il semble nécessaire de **renforcer la flotte de bus France services** et d'en garantir le passage **régulier, afin que les usagers identifient son passage en amont**, et à une **fréquence suffisamment rapprochée** pour que le bus puisse devenir une réelle habitude et permettre un **suivi des démarches les plus complexes**. Dans cette logique, la ministre déléguée chargée de la ruralité a annoncé **l'ouverture de 200 nouveaux espaces France service d'ici à 2027, « principalement itinérantes »**, pour combler le maillage territorial existant, démarche que la rapporteure estime aller dans le bon sens.

Recommandation : Poursuivre le développement de formules France services itinérantes.

d) Le développement de permanences France services en mairie

Estimant à juste titre que **« les mairies sont depuis longtemps un France service avant l'heure ! »**, les élus consultés par la mission d'information suggèrent l'organisation de permanences France service **« dans chaque mairie une fois par semaine »**.

La rapporteure est convaincue de l'intérêt de développer des formules de **permanences de France service en mairie**. Lors de leur déplacement dans le Rhône, le président et la rapporteure ont été sensibles à la suggestion de favoriser des déplacements de conseillers France services dans des communes où les maires auraient identifié des personnes n'étant pas en capacité de se déplacer : **ces rendez-vous pourraient ainsi avoir lieu, selon les besoins des usagers, en mairie ou au domicile des personnes**.

(...)

Développer les permanences des France services en mairie contribuerait en outre à **renforcer la visibilité des mairies**, alors que celle-ci a été altérée, selon certains témoignages d'élus locaux adressés à la mission d'information, au profit des **intercommunalités** (**« ma collectivité a été dépouillée de ses services publics au profit de la comcom qui est à 30 minutes en voiture »**) : **« la mairie [...] devient un bureau de renseignements »** ; **« les cartes d'identité se font ailleurs, les passeports également, et même le recensement se fait sans contact avec un élu »**. (...)

Recommandation : Encourager les permanences de France services en mairie.

e) Conforter la présence des France services en QPV : l'exemple de l'espace France services de Belleville-en-Beaujolais

Les travaux de la mission d'information ont mis en lumière **l'importance du développement d'espaces France services dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville**, qui ont longtemps été tenus éloignés de ces dispositifs. Or les bénéfices d'un tel dispositif sont significatifs dans ces territoires, comme le confirme l'exemple de l'espace **France services de Belleville-en-Beaujolais**, visité par le président et la rapporteure le 16 juin 2025.

Héritière de la Maison des Services à la population ouverte dès 2016, **labellisée France services en janvier 2022** à la suite d'une demande déposée par la commune de Belleville-en-Beaujolais (plus de 13 000 habitants), la maison France services est susceptible d'attirer des flux significatifs d'usagers en raison de l'existence d'activités commerciales, de la présence d'établissements scolaires et d'infrastructures médicales, d'un bassin d'emplois et d'une desserte assurée par un réseau de transports collectifs (cars, bus, gare) ainsi que par un accès autoroutier.

Parallèlement aux services publics constituant le cœur de cible des France services, l'espace de Belleville-en-Beaujolais propose aux usagers la présence de structures associatives locales telles que l'Union départementale des associations familiales (UDAF), Formatic, qui s'adresse aux demandeurs d'emploi, ou Calame Calade, spécialisée dans l'accès aux droits des personnes en difficultés, qui propose notamment des prestations d'écrivain public.

(...)

L'accès à un ordinateur en libre-service ne concerne toutefois que 7% des besoins, l'essentiel étant constitué par l'accompagnement individuel aux démarches (69%) ; les demandes d'information représentent 24% des besoins, comme le montre le schéma ci-dessous (chiffres de 2024).

(...)

Des actions «hors les murs» ont été réalisées en 2024 pour mieux faire connaître la structure. Si la présence de conseillères sur le marché de Belleville-en-Beaujolais a été jugée peu efficiente, car les personnes approchées connaissaient déjà France services, en revanche **l'initiative consistant à aller au-devant des jeunes au lycée Aiguerande de Belleville a pleinement convaincu la mission d'information** (voir infra).

Lors de son audition, la défenseure des droits a confirmé la pertinence du déploiement de structures France services dans les QPV. Elle a alerté la mission sur les difficultés d'accès aux services publics propres aux quartiers de la politique de la ville, où la question ne se pose pas nécessairement en termes de mobilité ou de kilomètres, mais où « **l'aller-vers** » et **l'accompagnement individualisé s'avèrent tout autant nécessaires**.

La mission d'information souscrit à cette analyse. Il est positif que, partageant cette logique, la ministre déléguée chargée de la Ville prévoit l'ouverture de 40 nouvelles maisons France services dans les quartiers à l'échéance de 2027 (« **20% des nouvelles Maisons France Services labellisées seront situées en QPV, soit 20 en 2026 et 20 en 2027** »).

Recommandation : Poursuivre le déploiement des espaces France services dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

f) Une voie à explorer : privilégier le déploiement de France services dans les sous-préfectures

Les statistiques de 2024 font apparaître une **nette disproportion entre les structures portant des espaces France services, au sein desquelles les collectivités territoriales représentent la grande majorité** :

- collectivités territoriales : 67% ;
- points de contact de La Poste : 15% ;
- caisses de Mutualité sociale agricole : 2% ;
- associations : 13% ;
- préfectures et sous-préfectures : 1%.

(...)

L'État occupe donc une place mineure au sein de ces structures, ce qui interroge la rapporteure.

Or un déploiement systématique de France services dans les sous-préfectures, dans le cadre de la création de nouveaux espaces annoncés pour les mois à venir, présenterait pourtant des avantages certains, selon la rapporteure :

- ces bâtiments disposent de l'infrastructure nécessaire à l'accueil du public ; ils sont faciles d'accès en raison de leur localisation en centre-ville ;

- l'implantation d'espaces France services dans les sous-préfectures contribuerait à rendre de la visibilité à l'État dans les territoires, après des années d'affaiblissement des guichets des sous-préfectures ;

- ce fléchage permettrait de rééquilibrer le financement de ce réseau, pour lequel les collectivités territoriales sont mises à contribution alors que, comme l'ont fait observer nombre d'élus locaux à la mission d'information, France services a été rendu nécessaire par le désengagement de l'État dans les territoires (...)

Recommandation : Privilégier l'implantation des nouveaux espaces France services dans les sous-préfectures, dans une logique de rééquilibrage des coûts incombant aux collectivités territoriales.

g) Permettre aux jeunes de mieux identifier les France services : un enjeu d'autonomie

Lors de leur déplacement dans le Rhône, le 16 juin 2025, le président et la rapporteure ont été sensibles à l'initiative de la France services de Belleville-en-Beaujolais, qui organise des **permanences au lycée** d'Aiguerande.

La mission d'information, fortement sensibilisée à la nécessité de mieux faire connaître les démarches incombant aux jeunes majeurs, tient à saluer cette formule très prometteuse : en effet, les jeunes générations sont peu représentées parmi les usagers du réseau (pour rappel, la France services de Plabennec visitée le 25 juin 2025 comptait 2,8% d'usagers dans la classe d'âge 15-25 ans ; ce chiffre est cohérent avec les 3% observés par la France service de Belleville-en-Beaujolais). Or le jeune public est particulièrement concerné par les démarches administratives, qu'il s'agisse de l'entrée dans la vie citoyenne (recensement, appel de préparation à la défense, inscription sur les listes électorales), du financement des études ou l'accès à l'autonomie et à la vie active.

De plus, la mission d'information a fait le constat de difficultés réelles auxquelles sont exposés les jeunes pour effectuer des démarches dématérialisées, en dépit de leur familiarité culturelle avec les outils numériques.

(...)

Recommandation : Mieux préparer les jeunes usagers aux démarches administratives liées à l'entrée dans l'autonomie économique et citoyenne en organisant des permanences de structures France services dans les établissements scolaires et universitaires et en développant des partenariats entre France services, les associations étudiantes et les Crous.

h) Consolider le réseau France services avant toute nouvelle extension du panier de services

Les retours de terrain sont partagés quant à la possibilité d'un nouvel élargissement du « bouquet de services » offert par France services par rapport aux 12 opérateurs qu'il comprend à ce jour (France Travail, France Titre, l'Assurance Maladie, les Finances Publiques, Point Justice, France Rénov, le Chèque Énergie, l'Assurance Retraite, la MSA Agricole, La Poste, les Allocations Familiales et l'Urssaf). Selon les informations transmises à la rapporteure par l'ANCT, « *d'autres démarches (logement social, transport, retraite complémentaire, etc.) peuvent être sollicitées par les usagers qui interrogent les conseillers France services : ces derniers les réorientent vers le bon interlocuteur sachant que ces démarches n'entrent pas dans le bouquet de service national* ». Ainsi, l'ANCT a fait état de « *discussions en cours avec l'Agirc-Arrco pour une intégration dans France services* ».

Si certains élus consultés par la mission d'information plaident pour une **extension du panier de services**, d'autres, à l'inverse, alertent sur le risque lié à un **élargissement excessif du panier de services, qui peut nuire à l'efficacité des agents** : « *En ouvrant le champ des missions données, les agents ont perdus en spécialisation et donc en qualité de réponse apportée aux usagers* » ; « *l'éventail excessif de leur champ d'intervention et la limite humaine de leurs compétences les conduit inexorablement à rester dans le superficiel* ». Au surplus, des doutes sur la **possibilité de maintenir une qualité de service équivalente avec l'extension de l'offre de services** sont fréquemment exprimés : « *Le panel des services est satisfaisant, son extension s'opposerait au maintien des compétences requises des agents* » exprime ainsi un élu local dans un témoignage confié à la mission.

Dans une logique similaire, les interlocuteurs de la mission d'information rencontrés dans le Finistère lors de la visite de la France service de Plabennec, le 26 juin 2025, ont jugé que les 12 opérateurs nationaux constituaient une limite à ne pas franchir. M. Patrick Boucher, maire de Kersaint-Plabennec et vice-président de la Communauté de communes du Pays des Abers chargé des relations bloc local / solidarités, s'est pour sa part prononcé en faveur d'une **amélioration du bouquet proposé dans les France services, par exemple en intégrant les démarches liées aux retraites complémentaires, tout en exprimant des réserves sur toute nouvelle extension de l'offre**.

À court terme, **il semble plus utile, aux yeux de la rapporteure, de se concentrer sur la stabilisation du dispositif avant d'envisager son élargissement à quelques nouveaux partenaires, une fois déployé le partenariat entre les France Services et l'AGIRC-ARCO, déjà initié.**

À ce stade, elle partage les réserves exprimées par M. Stanislas Bourron, alors directeur de l'ANCT, lors de son audition par la mission et fait siennes les **conditions qu'il pose à tout élargissement**, à savoir « *prendre en compte la capacité des conseillers, au nombre de deux, à accompagner des usagers pour des démarches relevant de domaines très variés (aides sociales, rénovation énergétique, impôts, handicap, etc.), (...) participation de l'organisation [nouvellement intégrée dans le panier de services] à la politique publique pour garantir un service de qualité aux usagers dans les France services (contribution financière, formation des conseillers, canal de communication dédié, soutien des France services lorsque des situations de blocage sont identifiées, etc.)* ».

Recommandation : Stabiliser et consolider le réseau France services avant toute nouvelle extension du panier de services, sous réserve de l'aboutissement des chantiers déjà lancés.

i) Conforter le métier de conseiller France services

Les qualités de polyvalence des conseillers France service sont d'autant plus mises à l'épreuve que le bouquet de services offert dans les espaces France service s'est élargi. Cette exigence a conforté la **professionnalisation des agents du réseau, qualifiés de « couteaux suisses de l'État »** par une conseillère France service rencontrée par le président et la rapporteure lors de leur déplacement dans le Loir-et-Cher, le 19 juin 2025.

« **Un nouveau métier s'est créé** » : cette réflexion entendue par le président et la rapporteure pendant la visite de la France services de Beaulieu dans le Rhône, le 16 juin 2025, illustre et confirme la réelle **professionnalisation des conseillers France services**.

La maîtrise de nombreuses procédures ainsi que la nécessité d'une actualisation régulière, voire quotidienne, des connaissances de ces agents plaident pour une **meilleure prise en compte du métier de conseiller France services** : le renforcement de la formation initiale et continue, l'élaboration de fiches de poste standardisées et l'engagement d'une démarche visant à mieux identifier ce métier émergent (référentiel, titre professionnel, etc.) et davantage structurer le parcours professionnel des conseillers paraissent indispensables. Ces améliorations seraient à la hauteur d'un métier dont la mission d'information a pu constater combien il est exigeant et combien l'ouverture de véritables perspectives de carrière est justifiée.

(...)

Un autre élu consulté par la mission d'information exprime des doutes sur la qualité des services offerts aux usagers, qu'il impute à une **formation insuffisante des conseillers**, voire à un « *manque de compétence ou d'expertise* » de ceux-ci. On observe toutefois que les France services sont saluées par de nombreux élus, qui soulignent **l'engagement des conseillers et la qualité de l'accueil réservée aux usagers dans les France services** : autant de points très positifs constatés par la rapporteure lors de ses déplacements sur le terrain.

Comme la mission d'information a pu le constater au cours de ses visites de terrain, **la formation continue représente dans les France services un enjeu considérable**, peut-être plus important encore que la formation initiale. D'abord parce que la réglementation évolue constamment ; ensuite parce que **cet enjeu a été particulièrement mis en évidence par les agents eux-mêmes**. Les conseillers France services doivent en effet **se tenir à jour des dernières évolutions chez les douze partenaires nationaux**, ce qui induit **un besoin quasi-permanent de formation**.

Celle-ci est assurée par les représentants départementaux des partenaires nationaux, sous la forme de **webinaires** à la conception desquels les agents peuvent être associés³¹⁸⁽¹⁾, mais aussi de journées d'immersion chez le partenaire. Il en résulte une sollicitation importante à laquelle les agents ne sont pas

toujours en mesure de répondre sans compromettre la continuité de service. C'est peut-être la raison d'une **fréquentation inégale** des webinaires délivrés par le partenaire.

(...)

Ces constats soulignent la nécessité d'assurer aux conseillers France services un déroulement de carrière cohérent avec leurs compétences et l'importance de leur mission pour nos concitoyens.

Recommandation : Assurer une meilleure prise en compte des évolutions du métier de conseiller France services en structurant la formation, les fiches de postes et le parcours professionnel des agents et en leur assurant un déroulement de carrière à hauteur de leurs compétences.

2. RENFORCER LA FORMATION DES AGENTS POUR AMÉLIORER L'INFORMATION ET L'ACCUEIL DES USAGERS : UN ENJEU CRUCIAL, UNE DYNAMIQUE À DÉVELOPPER

(...)

b) Une information du public parfois défaillante

De manière éclairante, le dernier *Baromètre des services publics* met en évidence l'**importance attachée par les usagers à la clarté de l'information délivrée par les services** : « *La clarté des informations reçues dans le cadre des échanges avec les services publics est mise en avant par la majorité des usagers (plus de 75 % sur la moyenne de l'ensemble des services)* ».

Or une enquête menée en 2023 par le Défenseur des droits et l'Institut national de la consommation (INC)³²⁵⁽²⁾ sur l'accueil téléphonique des services publics pointait des lacunes importantes dans l'information fournie aux usagers de quatre administrations : l'Assurance maladie, les caisses d'allocations familiales, Pôle emploi et les Carsat. Outre une « **joignabilité** » limitée, avec un taux d'aboutissement des appels de 60 % seulement, les résultats mettaient en évidence, de manière générale, un **taux assez faible de réponses satisfaisantes** : plus de 50 % pour la CAF et Pôle emploi, mais 22 % pour l'Assurance maladie, et plus de 70 % de refus de réponse pour la Carsat, en l'absence de communication du numéro de sécurité sociale.

(...)

On peut voir dans ces lacunes un écho des critiques que formulent les syndicats de la fonction publique entendus par la rapporteure : ceux-ci pointent notamment une **perte d'expertise à force de mobilité entre les postes**, et un problème de **continuité du service** puisque les agents expérimentés sont sollicités pour **former les nouveaux « sur le tas** ». Ils déplorent aussi des formations **tardives**, en particulier de contractuels, alors que la formation initiale devrait selon eux intervenir avant la prise de poste, et relèvent les inconvénients liés, en termes d'apprentissage, aux téléformations par rapport aux modules en présentiel.

c) Un satisfecit : l'écoute et la bienveillance semblent avoir été intégrées dans les formations

Ces réserves doivent être tempérées par les **progrès constatés dans l'écoute et la bienveillance des agents**. Le Défenseur des droits et l'INC prennent ainsi soin de noter que, malgré des résultats en demi-teinte, « *les agents des plateformes téléphoniques eux-mêmes ne sont pas en cause - l'enquête souligne d'ailleurs leur patience et amabilité.* » C'est le résultat d'un **effort volontariste de formation** des administrations concernées : dans sa réponse à l'enquête, la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) met en avant la formation de ses agents aux principes de la loi du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance, dite loi ESSOC, qui a pour ambition de faire passer l'administration d'une logique de contrôle à une logique d'accompagnement et de conseil, comme cela a été indiqué précédemment.

(...)

La rapporteure note ainsi avec satisfaction que les administrations se sont pleinement approprié l'idée que, tout autant que les compétences relatives au poste, **la bienveillance envers l'utilisateur doit faire partie intégrante du dispositif de formation des agents**.

Ainsi, selon le *Baromètre des services publics* publié en juin 2025, « **Le sentiment d'avoir été accueilli avec bienveillance et respect obtient l'un des scores les plus élevés, tous indicateurs confondus (73 % sur la moyenne de l'ensemble des services publics)** », les pourcentages les plus hauts étant attribués aux pompiers (90 %), aux hôpitaux publics (85 %), à la mairie (87 %), à la Gendarmerie nationale (83 %) et à France service (79 %).

d) L'accueil du public : une compétence à valoriser dans le déroulement de carrière des agents

L'interaction entre l'utilisateur qui se présente dans un service public et l'agent qui traite sa demande ne se résume pas à un échange d'informations. Le sociologue Vincent Dubois a travaillé sur l'accueil de l'utilisateur dans une caisse d'allocations familiales : « *L'une des surprises de l'enquête, révèle-t-il, a ainsi été que ces guichets, qu'on voit comme anonymes et froids, sont aussi des lieux d'expression des difficultés personnelles où les visiteurs se rendent pour chercher une écoute, des conseils, et pas seulement pour remplir des formulaires ou obtenir une information* »

Cette étude a été menée dans les années 1990 ; or la configuration des lieux d'accueil est très différente aujourd'hui, avec notamment la systématisation de l'agent d'accueil dans les administrations. Pour autant, ce rôle de **lieu d'écoute, de rencontre, de lien social** semble à présent assumé par les France Services, comme l'ont confirmé les tables rondes tenues lors des déplacements de la mission d'information. Dans l'Yonne, une conseillère France services a ainsi cité ce propos d'un usager : « *Vous êtes la seule personne à qui j'ai parlé cette semaine* ». Cette forme d'accueil réclame une **posture particulière d'écoute et d'empathie**.

La **posture bienveillante et empathique de l'agent public** est l'un des apports de la démarche « **Services Publics +** », aboutissement d'une longue évolution dans la conception des rapports entre l'utilisateur et l'administration. Mais les agents en contact avec le public doivent également savoir faire face à la **frustration** d'un usager à qui l'on n'est pas en mesure d'apporter la réponse qu'il attend. La gestion de cette frustration est un enjeu particulier dans les France Services, où l'on n'apporte qu'une **réponse de premier niveau**, et où l'agent doit parfois expliquer qu'il n'entre pas dans ses missions de traiter les demandes ne concernant pas l'un des douze partenaires du réseau.

D'où une agressivité parfois constatée chez les usagers - une agressivité que les maires et secrétaires de mairie ne connaissent que trop bien. Comme l'a exprimé de manière très directe un maire lors de la table ronde organisée dans l'espace France Services de Saint-Florentin, « **il faut aussi savoir se faire respecter !** ».

C'est pourquoi l'accent doit être mis, dans la formation initiale comme continue des agents amenés à être en contact avec le public, sur le « **savoir-être** » indispensable à leurs fonctions. Il existe, de ce point de vue, des bonnes pratiques au niveau local : à la maison France services de Saint-Florentin, les agents suivent des formations à la gestion des conflits.

(...)

Or **l'accueil semble rester un point perfectible** de la formation des agents : l'un des représentants syndicaux cités décrit ainsi un accueil des préfectures assuré, faute de moyens humains, par des standardistes qui n'ont pas de compétences pour orienter les usagers, tandis qu'un autre regrette que « *la filière accueil [soit] pour l'instant un métier secondaire, de reclassement des gens "cassés" par leur métier* ».

La mission d'information estime, au contraire, que savoir accueillir et savoir orienter est une **compétence à part entière**, qui doit être valorisée en tant que telle dans la formation et dans le déroulement de carrière des personnels.

Recommandation : Valoriser l'accueil du public, quel que soit le canal de contact, en tant que compétence dans la formation et le déroulement de carrière des agents.

Dijon, le 2 juin 2025

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Donner la parole aux Français pour améliorer les services publics Impôts, écoles, gendarmerie... : 25 000 usagers évaluent 19 services publics dans le cadre du premier « Baromètre des services publics »

M. Laurent MARCANGELI, ministre de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification, a présenté le 2 juin, à Dijon, le premier « Baromètre des services publics » résultant de l'enquête réalisée sur 19 services publics du quotidien auprès d'un échantillon d'ampleur inédite de 25 000 usagers, dont 500 en situation d'illectronisme. Par sa large couverture et sa méthodologie rigoureuse, cette enquête constitue une première. Elle s'inscrit dans le cadre du programme Services Publics+, pilier de l'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des services publics.

Cette démarche s'inscrit dans la démarche de refondation de l'action publique voulue par le Premier ministre : placer les Français au cœur de l'évaluation de leurs services publics. Qualité d'accueil, délai de traitement, simplicité des démarches... pour la première fois, cette enquête permet de mesurer la qualité de service sur la base d'indicateurs communs. Pour donner la parole aux Français et améliorer les services publics, Services Publics+ s'appuie sur deux autres piliers : un site web permettant aux usagers de partager leur avis sur leur expérience des services publics et la réalisation, chaque année, dans chaque service public, à la maille locale, d'une évaluation par les usagers.

« Ce premier Baromètre des services publics est le résultat d'une grande enquête, inédite par son ampleur, qui nous a permis de donner la parole directement aux Français sur leurs services publics du quotidien. Et dans un objectif de transparence, j'ai décidé de le rendre public. En tant que ministre des services publics, je considère ce Baromètre comme une boussole : il nous montre que les Français attendent de leurs services publics. Contrairement à certaines caricatures, il montre que nombre de services génèrent un bon niveau de satisfaction mais qu'il nous reste des progrès à accomplir sur d'autres. Engagé pour la refondation de l'action publique, sous l'autorité du Premier ministre, je veux combattre sans relâche les logiques kafkaïennes : c'est ainsi, et seulement ainsi, que nous pourrons lutter durablement contre l'impuissance publique et améliorer toujours davantage la confiance entre nos services publics et nos concitoyens »

Laurent Marcangeli, ministre de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification.

Donner la parole aux usagers des services publics : un taux de satisfaction globale de 69 %

Cette étude inédite, réalisée par Toluna, Harris Interactive et Ipsos pour la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), s'inscrit dans le cadre du programme Services Publics+.

Lorsqu'on interroge les Français, 69 % se déclarent satisfaits de leurs échanges sur les 12 derniers mois (20 % sont neutres, 11 % insatisfaits). Les services les mieux notés (en satisfaction globale) sont l'école

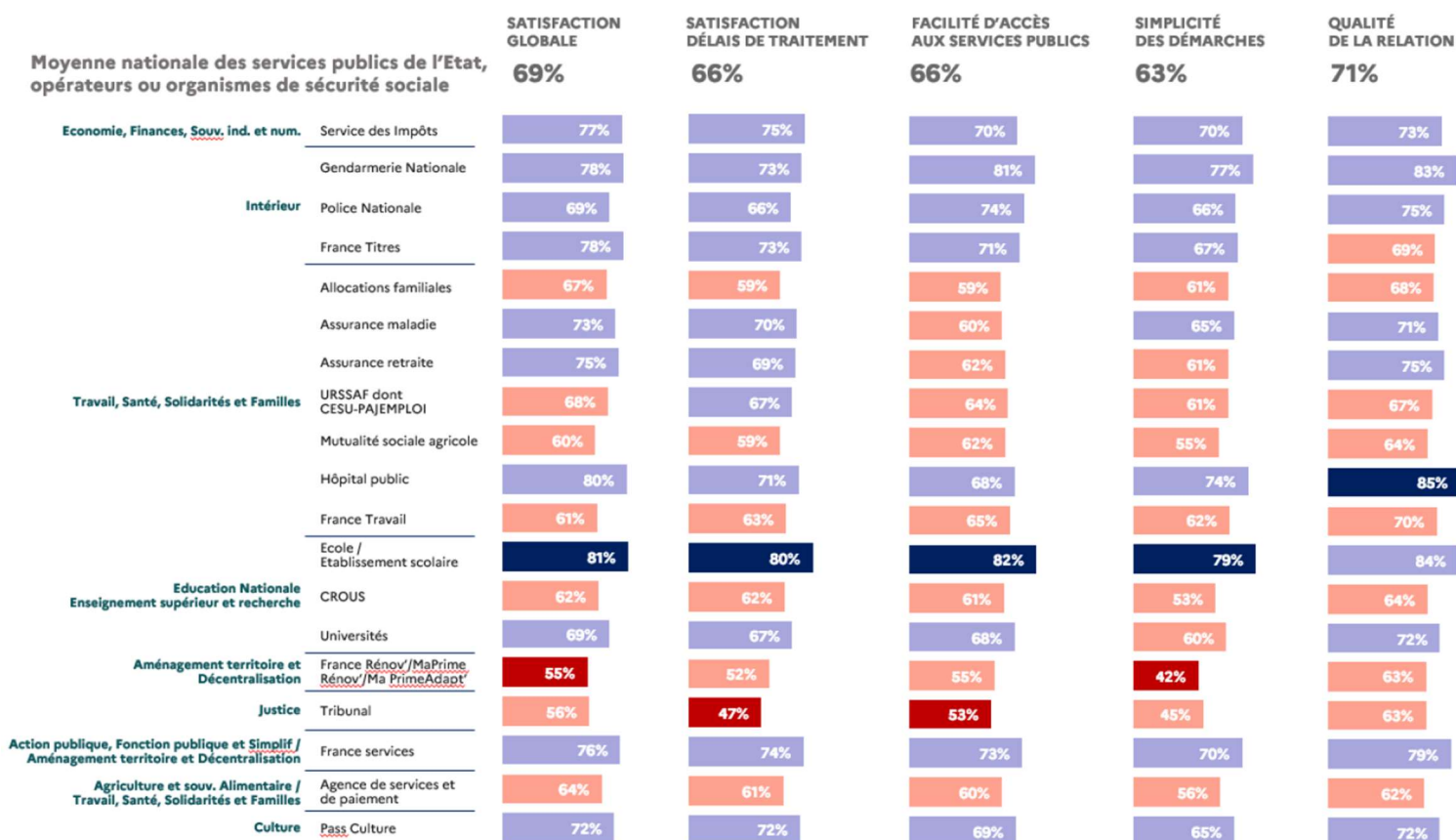
(81 %), les hôpitaux publics (80 %), la Gendarmerie Nationale (78 %), France Titres (78 %) et le service des impôts (77 %).

Délais de traitement, facilité d'accès, simplicité des démarches... : 5 indicateurs de qualité évalués

Pour la première fois, avec cette étude, l'évaluation permet d'avoir des résultats comparables, service public par service public, dans toute la France métropolitaine (hors Corse) sur la base d'indicateurs communs.

La qualité de la relation est perçue comme l'aspect le plus positif. Plus de 7 usagers sur 10 (71 %) estiment avoir été accueillis avec bienveillance et respect, contre seulement 8 % d'insatisfaits et 21 % de neutres. Les services publics les mieux notés sont les hôpitaux (85 %), l'école (84 %), la Gendarmerie (83 %), France services (79 %) ou la Police (75 %).

Parmi les points mesurés, la complexité des démarches est l'aspect qui recueille le plus d'avis négatifs. Si 63 % des usagers estiment leurs démarches simples, ce taux reste le plus bas de l'enquête, avec 13 % d'insatisfaits. Parmi les usagers ayant rencontré des difficultés (13 %), les principales causes évoquées sont : des délais trop longs (26 %), un manque de clarté des informations (24 %), et la nécessité de répéter sa situation à plusieurs agents (24 %).



Services Publics + : améliorer la qualité et l'efficacité des services publics, avec les usagers et les agents de terrain

Services Publics+ est un programme d'amélioration continue des services publics qui donne la parole aux Français pour qu'ils puissent évaluer eux-mêmes la qualité de leurs services publics et proposer des améliorations avec les agents publics. Pour répondre aux attentes prioritaires des Français, le programme Services Publics+ fixe 8 engagements de qualité communs à tous les services publics. Concrètement :

Chaque service public doit demander à ses usagers de l'évaluer partout en France, au moins une fois par an. Les résultats sont disponibles sur le site Services Publics +. Plus de **5 000 fiches locales** sont d'ores et déjà accessibles pour connaître les résultats de qualité des services publics près de chez soi.

Les Français peuvent interpeller directement leurs services publics du quotidien sur le site Services Publics + (rubrique « **Je donne mon avis** ») pour partager une expérience bonne ou mauvaise. Près de 110 000 avis ont été déposés à ce jour. Le service public concerné doit fournir une réponse sous une semaine.

Dans chaque service public, les parties prenantes doivent **définir un plan d'action** pour améliorer la qualité et l'efficacité du service qui sera publié sur le site Services Publics+.

Le **Label « Services Publics + »** qui valorise les services publics et les agents les plus engagés dans la mise en œuvre des engagements du programme pour des services publics plus proches, plus simples et plus efficaces.

La DITP

La Direction de la transformation publique (DITP) pilote le programme de transformation publique défini par le Gouvernement pour une action publique plus proche, plus simple et plus efficace. Elle coordonne et appuie l'action des administrations autour de cinq objectifs : assurer le déploiement effectif des priorités de l'action gouvernementale, territorialiser l'action publique, et améliorer l'efficacité, la qualité et l'accessibilité des services publics, simplifier la vie des Français et des agents publics, aider les administrations à réussir leurs transformations.

Les maisons France Services, victimes de leur succès ?

RÉALISÉ PAR MATHILDE ELIE, LAURA FERNANDEZ RODRIGUEZ ET DELPHINE GERBEAU

Services publics

Les maisons France Services, victimes de leur succès ?

Proximité

Rapprocher les services publics des habitants et rapporter une dose d'humain à l'heure de la dématérialisation à tout va, c'était l'objectif du programme France Services et l'une des mesures phares de l'agenda rural lancé en 2019.

Qualité

La labellisation « France Services » avec un cahier des charges à respecter a permis une montée en qualité du service apporté et une professionnalisation des agents, ainsi qu'un cofinancement salubre de l'Etat.

Soutenabilité

Le bilan des espaces France Services est tout à fait positif, si bien que certains frôlent la saturation. La Cour des comptes, dans un rapport rendu à l'automne, note plusieurs points de vigilance.

Aujourd'hui, 99 % de la population habite à moins de vingt minutes d'une maison France Services: promesse quasi tenue pour ce programme lancé en 2019, au lendemain de la crise des «gilets jaunes», qui avait mis en lumière le manque d'accès aux services publics pour une portion croissante de la population. Leur déploiement a commencé avec les 1200 maisons de services au public existantes, portées, pour une large majorité, par les collectivités et, dans une moindre mesure, par La Poste, avec une labellisation garantissant un niveau de qualité du service fourni.

Actuellement, 2800 espaces sont labellisés et l'Etat apporte, en 2025, un financement à hauteur de 45000 euros par structure. Au-delà du maillage territorial, le taux de satisfaction des visiteurs est de 96 %, sur environ un million de visites assurées chaque mois. Le rapport de la Cour des comptes consacré aux espaces France Services, présenté en septembre dernier, a confirmé ce satisfecit, avec une relation entre usagers et services publics «humanisée et humanisante».

LA MULTIPLICATION DES PARTENAIRES

Cependant, il ne faudrait pas que ce succès se retourne contre les structures. Jérôme Sourrisseau, président (UDI) de la communauté d'agglomération du Grand Cognac (54 communes, 67000 hab., Charente), qui

a inauguré, le 6 février, le cinquième espace France Services, reste vigilant: «Ces structures répondent à un vrai besoin, les personnels qui accueillent le public sont de plus en plus performants. Il faut donc éviter que les partenaires, qui sont présents à Cognac, aient la tentation de se retirer de notre territoire face à cette montée en compétences.»

Autre point d'alerte, la multiplication des partenaires. Depuis le 1^{er} janvier, l'Urssaf est venue rejoindre les onze autres partenaires, ce qui signifie, pour les agents de ces entités, des démarches et des procédures supplémentaires à maîtriser. Par ailleurs, la réussite de France Services repose sur une bonne coordination entre le «front office» – les agents dans les espaces d'accueil – et le «back-office» – les partenaires. Si certains opérateurs, comme la Caisse nationale d'allocations familiales (Cnaf), ont dédié du personnel pour répondre en direct aux agents, tous ne jouent pas aussi bien le jeu.

Enfin, alors que sont prévues 100 ouvertures d'espaces en 2025, certains posent la question de la soutenabilité: «France Services est devenue une offre centrale dans l'accompagnement des allocataires, mais on est sur un schéma complexe, avec un nombre de points d'accueil important. Si demain, on ouvre 5000 espaces, serons-nous capables de suivre?» s'interroge Marc Le Floch, directeur général délégué par intérim du réseau à la Cnaf. ● D. G.

QUESTION ÉCRITE N° 9366 :

Interventions France Services auprès des étrangers rencontrant des difficultés

16^e Législature (Assemblée Nationale)

Publication de la question au Journal Officiel du 27 juin 2023, page 5714

Question signalée le 27 novembre 2023

M. André Chassaing interroge M. le ministre de l'intérieur et des outre-mer sur les interventions de France Services auprès des étrangers rencontrant des difficultés avec les préfectures. Les agents des structures labellisées France Services ont reçu une note du 16/05/2023 de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), émanation du ministère de l'intérieur, interdisant les démarches relatives au séjour des étrangers et à la naturalisation. Dans le « bouquet de services » instauré par la circulaire 6094-SG du 01/07/2019, seules seraient désormais autorisées pour le compte du ministère de l'intérieur les démarches concernant l'immatriculation des véhicules, les permis de conduire et les pré-demandes de titres d'identité. L'ANCT considère ainsi que les structures France Services doivent seulement renseigner les étrangers sur les démarches à effectuer à la préfecture et qu'ils ne doivent plus utiliser les modes de contacts privilégiés dont ils disposent. Or si certains étrangers sollicitent en nombre France Services, c'est qu'ils sont confrontés avec certaines préfectures à des situations administratives inextricables, avec des retards récurrents dans l'instruction des dossiers et le renouvellement des titres de séjour, de grandes difficultés à obtenir des rendez-vous, l'absence de délivrance de récépissé - pourtant obligatoire - entraînant la rupture de droits ou de contrats de travail, aux conséquences parfois dramatiques. Si problème il y a, il se trouve en premier lieu dans l'incapacité de l'État en région à instruire dans des délais raisonnables les demandes des étrangers, même ceux vivant en France depuis des décennies. Et le rôle des autres collectivités, comme le département, n'est pas de pallier les défaillances constatées. Comment exiger des étrangers le respect du droit et l'intégration dans la société quand l'État semble bafouer ce droit et rend plus difficile le parcours d'intégration ? Il demande à M. le ministre d'annuler cette note ou de fournir aux préfectures tous les moyens nécessaires à l'amélioration de l'instruction des dossiers des étrangers, avec une réduction des délais et des échanges plus faciles avec les services instructeurs.

Données clés

Auteur : M. André Chassaing

Type de question : Question écrite

Rubrique : Étrangers

Ministère interrogé : Intérieur et outre-mer

Ministère répondant : Intérieur et outre-mer

Signalement : Question signalée au Gouvernement le 27 novembre 2023

Date : Question publiée le 27 juin 2023

Date de clôture : 11 juin 2024 (Fin de mandat)

« Emmanuel Roux “Les points de fragilité ne semblent pas sous contrôle du gouvernement ” »

Président de la chambre régionale des comptes de Bourgogne - Franche-Comté, Emmanuel Roux a coordonné le rapport d'évaluation de politique publique de la Cour des comptes consacré au programme France Services, publié en septembre dernier.

Quel bilan la Cour des comptes tire-t-elle du rapport portant sur le programme France Services ?

Le bilan est positif : d'un point de vue quantitatif, le maillage est satisfaisant, la majorité des citoyens sont à proximité d'une maison France Services, même si, parfois, dix kilomètres, c'est beaucoup. L'effort territorial et social est là. 15 % à 20% des structures sont situées en quartiers prioritaires de la politique de la ville. Par ailleurs, le nombre d'opérateurs présents permet d'accéder à une grande quantité de services et l'offre s'est encore enrichie. Enfin, les auteurs du rapport soulignent la qualité de l'accueil. Un vrai saut qualitatif est constaté grâce à une relation humanisée et humanisante entre les agents d'accueil et le public. Les gens sont pris en charge, ce qui est extrêmement précieux. Ils repartent avec leurs problèmes réglés.

Quels sont les points d'amélioration ou de vigilance ?

Nous avons constaté que les relations entre les agents des maisons, le « front office », et le réseau des opérateurs partenaires, le « back- office », ne sont pas toujours cadrées ou processées : c'est un peu le système D, ou cela fonctionne par affinités entre personnes. La qualité de dialogue avec le « back- office » est très variable. Par ailleurs, nous estimons que les opérateurs s'en remettent beaucoup à France Services et pourraient même être tentés de questionner leur présence territoriale, ce qui créerait des goulets d'étranglement par ricochet dans les antennes.

L'un des facteurs de fragilité de France Services, c'est son succès ! Enfin, l'articulation entre le réseau des opérateurs et celui des France Services ne se fait pas. Dernier point, les maisons France Services accueillent un public important, mais est-ce toujours celui qui en a le plus besoin ? Ce qui m'inquiète, c'est que tous ces points de fragilité ne semblent pas sous contrôle de la part du gouvernement.

Le modèle de financement des France Services vous semble-t-il durable ?

Il n'y a pas d'opération vérité sur ce que coûtent réellement ces structures. On manque de données financières. Un forfait de 45000 euros est versé et il faut se débrouiller avec. Il faudrait un réajustement des contributions de chaque partenaire pour que le reste à charge qui revient aux collectivités ou autres porteurs de France Services diminue et pour prendre en compte le fait que certains ont dû recruter ou s'installer dans des locaux plus grands afin de répondre aux besoins croissants. La hausse de fréquentation risque à un moment de poser problème.

Propos recueillis par Delphine Gerbeau - La Gazette - 5 mai 2025