

# « Retour d'expérience sur dix ans de pratiques en Seine-Saint-Denis »

Pour *Acteurs publics*, le directeur délégué à l'accompagnement des directions pour le pilotage des politiques publiques au département de la Seine-Saint-Denis revient sur dix ans de pratique d'évaluation. Au chapitre des enseignements : le renforcement des dispositifs de pilotage des collectivités territoriales doit être envisagé en intégrant l'accompagnement des différents niveaux de responsabilités.

[1] « Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques », étude annuelle 2020, Conseil d'État, juillet 2020.

[2] « L'évaluation des politiques partagées entre l'État et les collectivités territoriales », inspection générale de l'Administration, juin 2020.

[3] « L'accompagnement à la conduite des activités dans une collectivité locale : 20 ans d'aide au pilotage au sein du département de la Seine-Saint-Denis », G. Alfonsi, *Revue française de finances publiques* (septembre 2020).

[4] « Enjeux et pratiques de pilotage de l'action publique locale », G. Alfonsi, *Revue du gestionnaire public*, février 2020.

[5] « Le pilotage et l'évaluation de l'action publique locale dans le même bateau », M. Basset et G. Alfonsi, *Pouvoirs locaux*, III/2019.

## Par Gilles Alfonsi

Retour d'expérience. Entre 2010 et 2019, le département de la Seine-Saint-Denis a mis en œuvre une solide démarche d'évaluation de ses politiques publiques. Ses enseignements, utiles à l'implantation de l'évaluation au sein des collectivités territoriales, rencontrent plusieurs des propositions des récents rapports du Conseil d'État<sup>1</sup> et de l'inspection générale de l'Administration<sup>2</sup> sur le sujet.

Avant de lancer une démarche d'évaluation de ses politiques publiques, le département de la Seine-Saint-Denis disposait déjà d'une démarche de gestion<sup>3</sup>, c'est-à-dire d'un dispositif de pilotage de ses activités. Il formalisait ses politiques, l'ensemble de ses directions déclinaient leurs objectifs, réalisaient des documents de gestion, suivaient de nombreux indicateurs d'activités, en s'appuyant sur un service d'analyse de gestion rattaché à la direction générale.

Le dialogue de gestion était permanent, avec des instances stables de dialogue avec la direction générale et l'exécutif. Ainsi, l'existence d'un dispositif de conduite des activités constituait un socle auquel a pu s'adosser la démarche d'évaluation. C'est d'ailleurs un sujet de préoccupation important pour de nombreux décideurs qui, souvent, ne disposent pas de démarches, d'outils et de compétences internes suffisantes pour piloter<sup>4</sup>. On peut à cet égard souligner les convergences et les articulations fécondes entre formalisation, suivi et évaluation des politiques publiques<sup>5</sup>.

## Attentes et structuration de la démarche d'évaluation

La commande initiale de mise en place une démarche d'évaluation émane de Philippe Yvin, directeur général des services. Composante de la

direction de la stratégie, le service du projet de gestion, qui anime l'accompagnement au pilotage des politiques publiques, devient service du projet de gestion et de l'évaluation : il intègre 3 praticiens de l'évaluation, avec des expériences variées mais toujours une expertise en évaluation. Avec leur encadrement, ils forment l'équipe dédiée à l'évaluation.

En premier lieu, l'équipe explicite et formalise les finalités de la démarche, ses principes déontologiques et la manière de travailler avec les directions. Elle se réfère aux principes déontologiques énoncés dans la charte de la Société française de l'évaluation (SFE). Elle pose 3 valeurs complémentaires : la coconstruction des travaux, la bienveillance tant dans la conduite des évaluations que dans l'appréciation de leurs résultats, qui va avec la volonté que les travaux d'évaluation soient utiles aux évolutions des politiques publiques, et la vigilance dans l'articulation des différentes fonctions d'aide à la décision. Il s'agit bien d'articuler, et non de confondre, la fonction « évaluation », la fonction « analyse de gestion », la fonction « observation » et la fonction « audit interne ».

La démarche exprime non pas une seule visée de l'évaluation mais une pluralité de besoins auxquels elle peut contribuer à répondre : interroger le sens et les effets de l'action, identifier les facteurs de réussite et les freins, les marges de progression ou opportunités d'évolution, porter un regard extérieur ou permettre une prise de recul, mettre en discussion, interroger les postures et les pratiques professionnelles, accompagner le changement dans la conduite d'une politique. Elle fait l'objet d'une publication, manière de légitimer la professionnalité de l'évaluation et d'affirmer les compétences des praticiens en poste. Un enjeu fort est en effet de faire admettre (implicitement ou, mieux, explicitement) l'autonomie du chargé d'évaluation dans la conduite de son travail. Cela doit garantir la prise en compte des vérités crues rencontrées, qui ne s'oppose pas au respect des parties prenantes et à l'attention portée aux formes des restitutions.



**Gilles Alfonsi**

**1995** Diplôme d'études approfondies en sociologie, université Paris-VIII

**1999** Chargé de projet à la mission « Initiatives pour la santé » au conseil départemental de Seine-Saint-Denis

**2008** Chef du service d'analyse de gestion au conseil départemental de Seine-Saint-Denis

**2012** Chef du service du projet de gestion et de l'évaluation des politiques publiques au conseil départemental de Seine-Saint-Denis

**2017** Directeur adjoint de la stratégie de l'organisation et de l'évaluation au conseil départemental de Seine-Saint-Denis

**2020** Directeur délégué à l'accompagnement des directions pour le pilotage des politiques publiques au conseil départemental de Seine-Saint-Denis.

Second pilier de la démarche : l'élaboration d'un programme d'évaluation, dont la première édition couvre les années 2013-2015. Cette feuille de route de l'évaluation au sein du département est élaborée selon une méthode ascendante et « attrape-tout ». L'équipe évaluation rencontre l'ensemble des directions qui énoncent librement leurs propositions. Cela permet de faire le tri entre les propositions d'évaluations ...

... et d'autres besoins, qui peuvent être orientés vers d'autres compétences internes. Il s'agit aussi d'apprécier ensemble la pertinence et la faisabilité des propositions. Après ce travail, le programme pluriannuel est mis en discussion et arbitré avec les directions et les membres de la direction générale. Ce moment est crucial car c'est la rencontre entre les attentes des pilotes d'activités et les attentes des décideurs qui permet de prioriser les projets, d'en inscrire de nouveaux et d'en mettre certains de côté, tout en visant un consensus. Après validation par la direction générale, le document est soumis à l'exécutif puis présenté au bureau du conseil départemental.

Le programme pluriannuel comporte, pour chacune des politiques publiques du département, entre 1 et 5 projets d'évaluation. Pour chaque projet, sont indiqués son objet, ses partenaires, ses modalités, les personnes référentes, les méthodes et outils choisis ou envisagés et l'échéance prévisionnelle de mise en œuvre. Une majorité des évaluations concerne les politiques de solidarité du département, en particulier l'action sociale, l'enfance et la famille, l'accompagnement des personnes âgées et des personnes handicapées. Il y a là majoritairement des travaux internalisés, mais aussi des travaux externalisés ou mixtes. Un nouveau programme pluriannuel est élaboré en 2016, pour les années 2017-2019. Il inclut un bilan du précédent, un état des lieux des suites à donner et une réflexion sur les acquis de la démarche. Entretemps, les pratiques d'évaluation ont pris leur envol au sein de la collectivité.

Entre 2013 et 2019, une cinquantaine de travaux sont conduits par l'équipe et ses partenaires internes ou externes. Peu à peu, se forge une manière de faire : élaboration d'un projet d'évaluation qui en précise le contexte, en affine l'objet, formule les questions évaluatives, énonce les méthodes choisies, le « qui fait quoi » ainsi que le calendrier prévu, du lancement jusqu'aux restitutions. Les projets d'études sont toujours validés par la direction générale.

#### **Un collectif de travail et de nombreuses productions**

Une grande diversité de méthodes sont mobilisées, et certaines sont souvent combinées : enquêtes par questionnaires (sous différents formats pour favoriser la participation des publics éloignés), entretiens individuels et collectifs, analyses statistiques (qui engendrent bien sûr les inévitables soucis liés à la disponibilité et à la qualité des données), études de dossiers, observations, appels à témoignages... De manière de plus en plus marquée, la démarche se caractérise par le souhait de prendre en compte la parole des usagers et des professionnels.

La réalisation de travaux sur des grandes thématiques transversales à la collectivité, ayant comme caractéristique commune d'être centrées sur le recueil des points de vue des agents, a marqué les années récentes. La première consistait à apprécier la perception et les pratiques des agents sur les enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes. La deuxième fut un travail intense sur les discriminations, destiné à nourrir l'élaboration et la conduite de la politique de diversité de la collectivité, premier département à avoir été labellisé à ce titre par l'Afnor. Une troisième thématique transversale fut une étude sur les métiers des agents, qui visait à étudier la manière dont ceux-ci investissent leurs métiers et envisagent leurs trajectoires professionnelles. On peut souligner que ces 3 études ont obtenu de bons taux de réponses (entre 1 500 et 1 800 répondants sur 7 000 agents), avec une très

“ L'existence d'un dispositif de conduite des activités constituait un socle auquel a pu s'adosser la démarche d'évaluation. ”

grande richesse des réponses aboutissant à élaborer de nombreuses propositions.

La production des rapports est largement internalisée. Cependant, l'équipe fait régulièrement appel à des étudiants en master d'évaluation de politiques publiques, qui sont associés de bout en bout aux projets. La Seine-Saint-Denis est leur terrain de stage, et cela contribue à forger des destins professionnels (parcours internes sur des postes d'appui au pilotage, recrutements par d'autres collectivités territoriales). Les travaux peuvent aussi prendre d'autres formes : convention avec le Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris (Cresppa) de l'université Paris-VIII, laboratoire du CNRS dirigé par le sociologue Nicolas Duvoux, sur les métiers et les pratiques des travailleurs sociaux<sup>6</sup> ; partenariat avec l'association Recherches et Solidarité pour des travaux sur les associations et le bénévolat ; externalisation pour des études nécessitant des compétences et une disponibilité dont le département ne dispose pas. Enfin, s'ajoutent à ces travaux les études et analyses statistiques coproduites avec les conseillers en gestion de la collectivité, ainsi que des collaborations avec le service de l'observatoire départemental.

#### **Pluralité des méthodes, association du quantitatif et du qualitatif**

La combinaison du travail sur des données et du recueil de la parole des usagers et des professionnels, l'association de données quantitatives et qualitatives ont été les marques de fabrique les plus importantes de ces pratiques d'évaluation. Il est ainsi rapidement apparu que le qualitatif permettait d'étayer considérablement la connaissance des publics, des pratiques sociales, des partenaires et des professionnels. Non seulement le témoignage apporte une richesse inégalable, mais il est toujours intéressant d'apprécier les écarts entre les réponses aux questions fermées et les propos des personnes. Un exemple : 100 % des femmes et des hommes se



“ Un enjeu fort est de faire admettre l'autonomie du chargé d'évaluation dans la conduite de son travail. ”

déclarent favorables à l'égalité entre les femmes et les hommes, mais pour beaucoup, les femmes sont plus douces que les hommes, certains métiers sont naturellement masculins (ou féminins), les hommes sont moins émotifs, etc., sans parler de la persistance du sexisme ordinaire.

La production des rapports est à la main du chargé d'évaluation en responsabilité du projet d'évaluation, qui associe si besoin d'autres collègues au traitement des données et à l'écriture de certaines parties. Des séances de travail collectives ont lieu, avec une forte implication de la hiérarchie : pour la finalisation du plan du rapport, sa relecture, l'écriture ou la finalisation des propositions, les supports et la préparation des restitutions. Ainsi, ces années de pratiques d'évaluation associent une forte responsabilité du chargé d'évaluation et un portage fort par la hiérarchie de proximité. Chaque rapport est signé par son auteur, avec la mention des différents contributeurs. Ainsi, la signature des travaux, accompagnée toujours de

[6] « Perceptions du métier et pratiques professionnelles des intervenants sociaux au sein des circonscriptions de service social du département de la Seine-Saint-Denis », février 2017. À la suite de ce travail, Nicolas Duvoux et Stéphane Troussel, président du conseil départemental, ont publié *Poser un regard différent sur le travail social*, accessible ici : <https://jean-jaures.org/nos-productions/poser-un-regard-different-sur-le-travail-social>

“ Un travail d'évaluation bien mené parvient à restituer les points de vue et les intérêts en jeu sans caricature, sans les brusquer mais au contraire en améliorant la compréhension réciproque des parties prenantes. ”

... l'accord de la hiérarchie, reflète simplement la réalité du dispositif de travail.

L'une des questions difficiles où les tâtonnements de l'expérience ont permis d'avancer a été la manière de formuler des propositions. D'abord, fallait-il toujours des propositions ? La réponse n'est pas si évidente. En effet, en amont même de la formulation de propositions, l'évaluation peut apporter à deux titres : elle alimente la connaissance des intérêts et des points de vue en présence ; et parfois elle renforce les liens entre les personnes qui se rencontrent, confrontent leurs représentations et cheminent au cours du processus d'évaluation. Cependant, la commande de la direction générale était de contribuer directement à orienter les politiques et dispositifs départementaux, et une manière d'y répondre était bel et bien de formuler des propositions.

#### **Un éventail de propositions pour démultiplier l'utilité des travaux**

Ensuite, un débat nécessaire concerne le statut des propositions et, d'ailleurs, s'agit-il de préconisations, de propositions ou de recommandations ? Nous avons retenu le terme propositions, qui est dans un entre-deux : il autorise l'évaluateur à être hardi mais sans prendre la forme d'une injonction. Elles sont rédigées par l'équipe évaluation, mises en discussion et affinées avec les directions concernées avant la finalisation des rapports (afin de se mettre autant que possible d'accord et de signaler les éventuels

désaccords). C'est donc une démarche à forte teneur collaborative. Enfin, nous avons considéré que le rôle de l'évaluation s'arrête après la restitution des travaux et des propositions, à charge pour les décideurs de décider et pour les pilotes de piloter, d'autres fonctions d'aide au pilotage prenant le relais si besoin.

L'expérience nous a conduits à nous différencier de la manière traditionnelle de structurer les propositions dans les rapports. Dans la pratique courante, ils se terminent par des propositions structurées en écho aux questions évaluatives initiales... auxquelles il s'agit en effet de répondre. Or l'équipe a constaté que la matière collectée lors des travaux d'évaluation – aussi bien en termes d'analyses statistiques que de questionnaires, d'entretiens... – excédait souvent, et largement, la réponse aux questions initiales. Faut-il que l'évaluateur soit fermé ou ouvert à ces apports qui débordent son cadre initial de questionnement ? Ou plutôt, n'y a-t-il pas à gagner à tenter de repérer des phénomènes inattendus, des questions insoupçonnées, des tendances lourdes et des signaux faibles (comme disent les prospectivistes) souvent ignorés ? Que faire de cette matière ? La perdre ou la restituer et en tirer des propositions ?

Ces questions ont rencontré la problématique récurrente de tout évaluateur : quelle utilité des travaux ? Et c'est à partir d'une pratique d'élaboration collective des propositions que nous avons systématisé la structuration des propositions en 4 rubriques : celle relative aux orientations de la politique publique ou



du dispositif, celle relative à sa mise en œuvre opérationnelle, celle relative aux pratiques professionnelles et celle relative aux partenariats. Nous avons vu dans une telle structuration une manière d'une part de mobiliser la matière recueillie dans le travail d'évaluation, d'autre part de démultiplier les usages possibles de nos propositions. Même s'il n'est pas question de forcer la formulation de propositions pour renseigner les 4 rubriques, cette manière de faire est devenue une autre marque de fabrique.

#### **Diffusion des rapports et restitution systématiques**

Pendant ces dix années, l'ensemble des travaux d'évaluation ont été systématiquement publiés en

interne et en externe et, chaque fois que possible, restitués. On ne parle pas ici de la diffusion d'une éventuelle synthèse communicante réalisée pour le grand public ou du rapport d'évaluation une fois édulcoré. C'est tout l'intérêt d'avoir posé ce principe de diffusion dès le lancement de la démarche, et cela évite que soit posée à l'issue de chaque production la question de sa publication ou non, avec des craintes souvent surfaites et inutiles. En fait, un travail d'évaluation bien mené parvient à restituer les points de vue et les intérêts en jeu sans caricature, sans les brusquer mais au contraire en améliorant la compréhension réciproque des parties prenantes.

Pour que ce principe qui déroge à la pratique générale au sein des collectivités soit acquis, il a fallu une ...



“ La relation de confiance s’est appuyée sur l’expérience de travaux d’évaluation portant sur des sujets difficiles, sans difficulté majeure avec leurs parties prenantes. ”

... relation de confiance avec la direction générale des services et une astuce. La relation de confiance s’est appuyée sur l’expérience de travaux d’évaluation portant sur des sujets difficiles, sans difficulté majeure avec leurs parties prenantes. L’astuce a été d’intégrer les principes de la diffusion des travaux et de restitution systématique dans la démarche globale d’évaluation, plutôt que d’en faire un sujet à part.

**Quelques enseignements d’une expérience locale**

Les principaux apports des travaux d’évaluation peuvent être restitués à travers une typologie ayant en commun d’en concerner plusieurs :

- des apports de connaissance et de compréhension des phénomènes à l’œuvre : évolutions du travail social et des modèles d’accompagnement des

usagers et des pratiques des travailleurs sociaux, égalité femmes-hommes, lutte contre les discriminations, problématiques spécifiques de certains métiers en situation de perte de sens, etc.,

- des réflexions sur les orientations de certaines politiques publiques : élargissement sur des nouveaux champs, évolutions de certains objectifs, amélioration de l’énoncé, des périmètres et des critères d’appels à projets, modifications de dispositifs en faveur des modalités les plus efficaces pour les usagers et efficaces pour la collectivité, soutien renforcé à des prestations ayant des effets préventifs,
- des effets sur les pratiques professionnelles ou, plus précisément, sur la prise en compte des besoins des professionnels pour mieux exercer leurs responsabilités, sur les liens entre professionnels de terrain, cadres intermédiaires et directions de service, sur l’appropriation des outils et les besoins en la matière, des effets de sensibilisation sur des enjeux tels que la qualité des données et du suivi, les questions éthiques (notamment la protection des données, les enjeux de confiance, de discrétion et de confidentialité), la pédagogie managériale, l’égalité de traitement et les risques de discriminations,
- des effets d’amélioration de la compréhension et des relations entre partenaires de certaines politiques.

Quelques enseignements généraux relatifs aux enjeux majeurs que les travaux d’évaluation ont permis de clarifier et d’étayer peuvent aussi être pointés :

- la prégnance et la variété des besoins sociaux, sanitaires, éducatifs non couverts, imparfaitement satisfaits, et la perception à la fois bienveillante et critique de l’action publique locale par les usagers, incluant des appréciations différentes vis-à-vis des professionnels, de l’administration, des acteurs institutionnels ;
- la sensibilité des questions relatives aux conditions d’accueil des usagers et de travail des agents, avec aussi bien la dimension pratique des modalités de rencontre entre les usagers et les citoyens que la dimension symbolique des manières de dire, d’interroger les usagers et d’informer les usagers, sujet qui rencontrent la « démarche usagers » lancée par la nouvelle direction générale ;

**INTÉRIALE**

# Merci

## À TOUS CEUX QUI S'ENGAGENT AU SERVICE DES AUTRES

Merci aux personnels soignants, aux policiers, nationaux comme municipaux, aux gendarmes, aux pompiers, aux enseignants, aux surveillants pénitentiaires...

Merci aux agents des collectivités qui ne ménagent aucun effort pour nous permettre de vivre ensemble.

Merci aux fonctionnaires, ces héros de l'ombre totalement mobilisés pour notre sécurité.

Enfin, merci à tous ceux qui rendent possible une issue à la crise sanitaire que nous traversons.

Nous sommes à vos côtés  
et nous vous renouvelons  
toute notre gratitude et notre confiance.

***interiale.fr***



“ Le stratégique n’est pas l’affaire seulement des hauts dirigeants mais a vocation, de plus en plus, à impliquer les cadres intermédiaires. ”

- le rôle des métiers et des cultures professionnelles : réaffirmation des valeurs de solidarité, de traitement égalitaire et respectueux des usagers, mais aussi sentiment de perte de sens dans le domaine de l’accompagnement social et problématique des moyens pour répondre aux besoins ;
- le rapport contradictoire des professionnels et des usagers à la révolution numérique, qui reflète le vécu de chacun et les ambivalences des attentes : facilitation de l’accès aux droits et déficit de médiation face à la fracture numérique, déshumanisation de la relation d’accompagnement et besoins d’accompagnement global des personnes en difficulté, demandes de prestations précises versus besoins multiples et complexes ;
- le caractère marginal des stéréotypes explicitement sexistes ou discriminatoires, mais la persistance de représentations implicitement sexistes ou discriminatoires.

Évoquons cependant quelques limites de cette démarche d’évaluation. D’abord, le rapport aux élus est resté timide, même si un certain nombre de travaux souhaités par les vice-présidents leur ont été restitués ainsi qu’au président du conseil départemental, Stéphane Troussel. Ensuite, si la démarche a pu se déployer grâce à un rapport de confiance avec

la direction générale, qui garantissait une autonomie suffisante de l’équipe évaluation, une forme de contrecoup en a été que certaines productions ont surtout été utiles aux directions opérationnelles et aux cadres en charge de la mise en œuvre des politiques évaluées. En troisième lieu, à l’image des démarches fortes de quelques rares collectivités, la dimension participative de l’évaluation aurait pu être plus marquée, en lien avec la volonté d’impliquer davantage les usagers dans l’élaboration des politiques publiques.

#### L’implication dans les réseaux

À côté de la production d’évaluations, l’équipe s’investit aussi au sein de la Société française de l’évaluation (SFE) et de l’Association finances gestion évaluation (Afigese). À la SFE, les rencontres avec les institutions publiques, des chercheurs et des consultants sont particulièrement enrichissantes et permettent de suivre en continu les principaux débats dans la communauté des évaluateurs. En novembre 2017, le département coorganise les Journées françaises de l’évaluation (JFE), intitulées « Mieux décider, mieux piloter – L’évaluation au service d’une nouvelle intelligence de l’action publique ». Au sein de l’Afigese, les échanges avec des professionnels

d'autres collectivités permettent de s'inspirer d'autres pratiques. La démarche d'évaluation est par ailleurs valorisée dès 2014 par des prix de l'Afigese et de l'Observatoire national de l'innovation publique.

### Démarche de pilotage et fonction d'aide à la décision

Les pratiques développées au sein du département de la Seine-Saint-Denis et les échanges avec de nombreux collègues poussent à renforcer la réflexion sur la notion même de pilotage, et sur le rôle et le positionnement des fonctions d'aide au pilotage.

Dans de nombreuses collectivités, la notion même de pilotage est focalisée sur les décideurs du top niveau, le plus souvent l'exécutif et la direction générale. Les efforts des animateurs des fonctions d'aide au pilotage sont tournés seulement vers le niveau réputé stratégique, dans un sens étroit. Or cette conception a de sérieuses limites que l'on peut énoncer brièvement : l'efficacité des politiques publiques se joue beaucoup autour de l'articulation entre le stratégique et l'opérationnel, le risque le plus courant étant celui d'un déficit de cohérence entre les deux ; le stratégique n'est pas l'affaire seulement des hauts dirigeants mais a vocation, de plus en plus, à impliquer les cadres intermédiaires eux-mêmes ; à l'inverse, l'opérationnel intéresse beaucoup les élus car les citoyens ne cessent précisément de leur renvoyer la question de la qualité et de l'efficacité concrètes des dispositifs et des services rendus.

L'évaluation se trouve au cœur de ces questions car l'évaluateur ne cesse de rencontrer des acteurs – habitants, représentants de la société civile, professionnels, partenaires... – pour qui le stratégique et l'opérationnel ne sont nullement séparés mais en prise permanente et directe. C'est pourquoi il est fécond de considérer que la fonction d'aide au pilotage qu'est l'évaluation des politiques publiques est une aide au pilotage à la fois stratégique et opérationnel. Précisons qu'il ne s'agit pas d'instituer une égalité de responsabilité entre les décideurs politiques, les cadres et les professionnels. Les élus orientent et décident, et les fonctionnaires mettent en œuvre les orientations et les décisions. Mais les agents, tout particulièrement les équipes de direction et les cadres



“ La fonction d'aide au pilotage qu'est l'évaluation des politiques publiques est une aide au pilotage à la fois stratégique et opérationnel. ”

intermédiaires, sont confrontés et font face à de nombreuses questions stratégiques, ce qui les conduit à proposer des objectifs de politiques publiques, des plans d'action ou encore des projets prioritaires.

C'est pourquoi le renforcement des dispositifs de pilotage des collectivités territoriales doit être envisagé en intégrant l'accompagnement des différents niveaux de responsabilités. Il s'agit notamment d'accorder une attention toute particulière au dialogue de gestion, qui ne doit pas être seulement un reporting (pour rapporter au sommet ce qui se passe sur le terrain) mais un lieu d'échange et d'élaboration. Quant aux pratiques d'évaluation, elles se développeront d'autant plus que les productions et les propositions qui en sont issues seront utiles à toutes et tous.

*Gilles Alfonsi*