

SOMMAIRE

ACTUALITE	Publication du deuxième Baromètre de l'évaluation de la SFE	1
INNOVATION	L'évaluation au coeur du Contrat à Impact Social	3
BOITE A OUTILS	Le questionnaire	5
ORGANISATION	L'évaluation au CNFPT	6
NOTION	La méta-évaluation	9
REVUE DE PRESSE	L'évaluation des politiques publiques : Comprendre et pratiquer	10

ACTUALITE

Publication du deuxième Baromètre de l'évaluation de la SFE

Dans le cadre de la semaine de l'innovation publique, la Ville de Paris a accueilli le 16 novembre dernier de nombreux professionnels de l'évaluation à l'occasion de la présentation par la SFE du Baromètre 2016 de l'évaluation des politiques publiques. Cet événement a permis de mettre en lumière les principaux enseignements issus de cet outil, et d'ouvrir le débat sur ce qu'il révèle des pratiques évaluatives en France.

La Société Française de l'Evaluation (SFE) réalise depuis plusieurs années un important travail de recueil et de capitalisation des travaux évaluatifs menés sur le territoire national par l'ensemble des acteurs publics. Sur la base de ces éléments, elle a lancé un baromètre bisannuel visant à caractériser les pratiques évaluatives en France. La deuxième édition vient d'être publiée et peut être consultée sur [son site](#).



Ce Baromètre révèle un véritable renforcement de l'évaluation en France, qui s'est imposée parmi les outils du pilotage de l'action publique, tout en restant marquée par une grande diversité en matière d'attentes des commanditaires ou d'usages des praticiens.

Quelques précisions méthodologiques doivent être notées avant d'interpréter ses résultats : les références prises en compte sont transmises par leurs acteurs eux-mêmes ou collectées parmi les évaluations publiées en ligne, mais le référencement n'atteint pas l'exhaustivité en raison de travaux non explicitement qualifiés d'évaluatifs, non signalés ou non publiés en ligne. Ceci peut nuancer leur classification par type de commanditaire, où les communes sont faiblement représentées.

Parmi les principaux enseignements, on note que deux tiers des évaluations sont externalisées, mais que cette proportion baisse depuis 2007 avec une part croissante prise par les corps d'inspection. Par ailleurs, l'essentiel des évaluations est effectué au cours du programme concerné (*in itinere* ou à mi-parcours, pour 44%) ou à son terme (23% d'évaluation finale et 22% *ex post*). La pratique de l'évaluation *ex ante* reste marginale (11%), d'autant que la majorité d'entre elles concernent des fonds européens.

Afin d'enrichir les résultats chiffrés du baromètre, trois axes d'analyse plus qualitative ont été retenus, sur un échantillon représentant 30% des évaluations recensées :

- Gouvernance du processus d'évaluation : la moitié des rapports analysés mentionnent explicitement un comité d'évaluation. Néanmoins, près de 40% des évaluations restent encore conduites sans associer les bénéficiaires finaux et quand ils le sont, la profondeur de cette participation est limitée dans 92% des cas à la seule consultation.

- Critères d'évaluation : l'efficacité constitue le critère le plus souvent employé explicitement dans les méthodologies d'évaluation, dans une proportion croissante depuis 2007 (plus de 70% des rapports l'étudient). Les critères de pertinence (plus de 40%), de cohérence interne et externe ainsi que d'efficacité (plus de 20% pour chaque) sont également utilisés, alors que la viabilité ou l'utilité sociale ne le sont que très rarement.

- Méthodes et outils : 60% des évaluations analysées associent des méthodes qualitatives et quantitatives, 30% sont uniquement qualitatives. La faible représentation des évaluations quantitatives peut être mise en parallèle avec la faible part des évaluations réalisées par des instituts de recherche.

Par ailleurs, on note que les représentations formalisées de la logique d'action (arbre des objectifs, diagramme logique d'impact) ne sont employées que dans un quart des cas. Enfin, la production de jugements évaluatifs est généralisée (95% des cas) mais celle de recommandations n'est pas systématique (85%).

La présentation des résultats a été suivie par un débat portant notamment sur les enjeux suivants :

- le rôle de l'évaluation dans l'accroissement progressif de la transparence des politiques publiques. Le SGMAP, partenaire du Baromètre et engagé de son côté dans une méta-évaluation nationale, se donne pour objectif de rendre cette pratique plus systématique.

- la formation des élus et leur association aux démarches évaluatives. L'expérience du réseau REVMED (cf. Echos n°11) montre comment la mutualisation des moyens a notamment permis de mieux les former.

- la représentation et l'expression des citoyens-usagers. Laure de la Bretèche (SGMAP) souligne leur nécessaire « encapacitation », permettant un partage de l'expertise et une implication d'égal à égal avec les autres acteurs de l'évaluation. Plus généralement, les participants conviennent de la nécessité d'une réflexion sur les modalités de mobilisation des citoyens et de développement d'une culture de l'évaluation, contribuant à donner davantage de sens à l'action publique. Il convient, par exemple, de se demander comment y injecter davantage de débat avec les citoyens, par exemple via l'open data - sans négliger les questions pratiques que cet outil soulève.

Enfin, les résultats du Baromètre mettent en exergue une spécificité française de l'évaluation. Ses auteurs en soulignent la finalité opérationnelle bien que l'étude des suites données aux rapports et aux recommandations des évaluateurs reste à engager afin de prolonger cet exercice.

L'évaluation au coeur du Contrat à Impact Social

Le Ministère de l'Economie définit les contrats à impact social comme des dispositifs permettant de "mener des programmes innovants, de prévention sociale, pour apporter des réponses nouvelles à des défis tels que l'exclusion, les addictions ou bien encore la dépendance". (...) "Un contrat peut porter par exemple sur un programme d'accompagnement de mères célibataires en difficultés ou de réduction du taux de récidive de détenus à leur sortie de prison". Un appel à projet permanent a été lancé par le Gouvernement du 16 mars au 31 mars 2017.

Le mécanisme est le suivant :

Il part du constat que le secteur public doit aujourd'hui composer avec un budget limité et cloisonné qui ne facilite pas le financement de programmes sociaux préventifs.

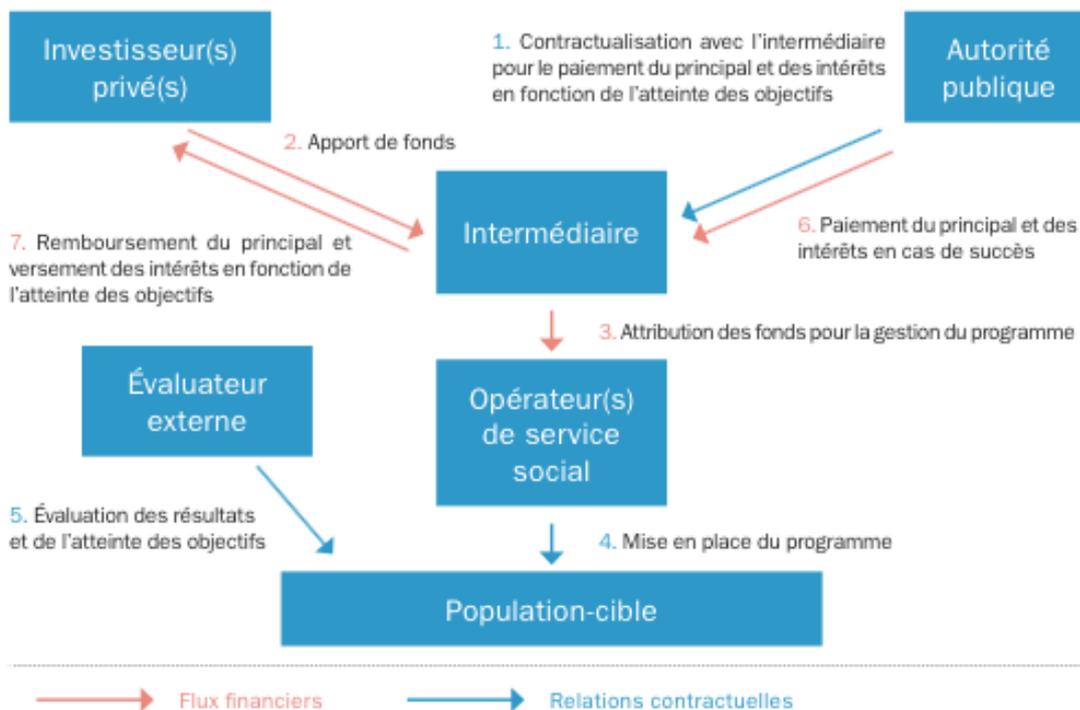
Le contrat à impact social doit ainsi permettre le financement par des investisseurs privés d'un programme d'actions sociales de prévention,

programme innovant et porté par des opérateurs privés. Ce programme d'actions doit fixer des objectifs de réduction des risques sociaux ainsi que les critères d'évaluation de son efficacité sociale. L'opérateur privé disposera d'un budget pluriannuel garanti pendant la durée de l'expérimentation.

La réussite de ces actions de prévention est constatée lorsque les objectifs sociaux sont atteints avec des économies pour les collectivités publiques supérieures au coût de ces actions. Les collectivités publiques concernées, appelées "tiers payeur" vont alors rembourser tout ou partie du coût du programme aux investisseurs privés et leur payer leur prise de risques par un taux d'intérêt défini en fonction de l'atteinte des objectifs de résultats sociaux.

En généralisant ensuite ce programme, les collectivités publiques bénéficieront d'économies budgétaires pérennes.

SCHÉMA SIMPLIFIÉ D'UN SIB



Source : Institut de l'Entreprise. Social Impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale. Novembre 2015.

Tout contrat à impact social nécessite donc la mise en place d'un dispositif d'évaluation permettant de s'assurer de l'efficacité, de l'efficacités et de l'impact des actions sur les publics. L'évaluation doit être réalisée par un évaluateur externe, le coût de la prestation faisant partie intégrante du coût du programme. Le programme doit définir des objectifs quantitatifs mesurables à court ou moyen terme, à horizon de 5 ans au maximum. Les premiers titres à impact social mis en œuvre dans les pays anglo-saxons se concentrent sur le suivi d'un ou deux indicateurs de résultats, par exemple l'insertion des personnes accompagnées dans l'emploi durable, le nombre et la durée d'hospitalisation, le nombre de placements d'enfants en institution évités...

Les quatre premiers organismes retenus en France sont les suivants :

- Passeport Avenir, pour son programme de prévention du risque de décrochage scolaire à travers un tutorat individuel, les tuteurs étant issus d'entreprises partenaires et choisis sur la base du volontariat ;
- La Sauvergarde du Nord, pour ses actions favorisant l'action éducative en milieu ouvert (AEMO), une mesure impliquant l'intervention à domicile d'un travailleur social dans les familles sensibles, afin de réduire le nombre d'enfants placés ;
- L'ADIE, pour son projet destiné à rendre accessible l'accompagnement entrepreneurial et le microcrédit aux personnes économiquement fragiles résidant dans des zones rurales isolées ;
- Impact Partenaires, pour sa volonté de formation et d'accompagnement des personnes ayant pour projet l'ouverture d'un commerce franchisé dans les quartiers prioritaires.

L'évaluation des résultats passe souvent par la mise en place d'un groupe témoin, accompagné de manière traditionnelle par rapport au groupe contrôle, qui va lui bénéficier du programme innovant.

Les décideurs publics et évaluateurs se retrouvent alors confrontés aux questions :

- d'éthique par rapport à tout dispositif

social impliquant la constitution d'un groupe contrôle et d'un groupe témoin ;

- de représentativité des choix des caractéristiques déterminantes du public au regard des effets constatés pour les modalités d'accompagnement habituelles de ce public ;

- de sélection des publics permettant d'éviter le "cherry picking", c'est-à-dire l'accompagnement d'une population pour laquelle l'atteinte des résultats serait facile ;

- de possibilités informatiques de suivi de cohortes ;

- de prise en compte des facteurs exogènes de contexte socio-économique, d'évolution de la réglementation pour parvenir à mesurer les effets propres du programme ;

- d'appréciation des économies budgétaires potentielles et réelles ;

- de combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives permettant de croiser les regards des parties prenantes afin d'apprécier les effets propres du programme d'actions mais aussi les conditions de sa généralisation en cas de succès.

Les contrats à impact social ne se substituent pas aux financements actuels des services d'intérêt général mais, en liaison étroite avec les collectivités publiques, peuvent constituer un levier d'évolution des politiques sociales. Ces programmes innovants doivent prévoir dès leur conception les méthodes d'évaluation qui seront mobilisées : l'évaluation des politiques publiques semble donc plus que jamais reconnue et prise en compte au niveau de l'Etat. L'étude de la robustesse des processus d'évaluation des programmes retenus permettra d'apprécier l'effectivité de l'appropriation de l'évaluation des politiques publiques par l'Etat et les collectivités locales.

Pour approfondir la question :

<http://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social>

<http://www.caissedesdepots.fr/la-caisse-des-depots-et-des-acteurs-de-less-lancent-limpact-invest-lab-pour-developper-1>

Le questionnaire

Le recours au questionnaire lors de travaux d'évaluation est très courant. Outil d'enquête avant tout quantitatif, le questionnaire permet d'interroger un nombre important de personnes en un temps limité. Il peut également, notamment via des questions ouvertes laissant un espace de réponse libre, permettre de récolter du matériau qualitatif.

Il peut être utilisé pour recueillir des éléments d'information qui seraient absents des systèmes de suivi, mais également des avis complémentaires comme le besoin des usagers, leur avis sur l'action publique, etc.

La place importante que prend le questionnaire dans les travaux d'évaluation ne doit pas faire oublier que d'autres sources ou outils peuvent être mobilisés : systèmes de suivi, études de dossiers, entretiens individuels ou collectifs, etc. Il s'agit donc de bien définir ce que l'on attend du questionnaire, si cet outil est bien le plus pertinent (dans une logique « coût/avantage ») pour recueillir l'information que l'on recherche et si celle-ci n'existe pas par ailleurs. Le recours au questionnaire doit donc découler d'un référentiel clair de l'évaluation liant questions évaluatives, éléments d'information recherchés et méthodes de renseignement.

Il s'agit de procéder étape par étape, ne pas se précipiter. On oublie trop souvent que chaque grande étape d'une enquête par questionnaire se prépare. Ainsi, ne pas oublier de bien poser la question de ce que l'on cherche à savoir avant de se lancer dans la rédaction, ne pas oublier non plus de tester le questionnaire avant de la diffuser (d'autant plus s'il est auto-administré) et enfin penser à consolider les données collectées (chasse aux incompréhensions ou erreurs de saisie, éventuels recodages de questions, etc.) avant de se procéder à l'analyse.

Il faut ainsi penser le recours au questionnaire dans un ensemble d'outils méthodologiques. En effet, il est très vraisemblable qu'un seul questionnaire

ne puisse pas permettre de recueillir l'ensemble des informations nécessaires pour renseigner les questions évaluatives d'une commande. De plus, ce n'est pas parce que le questionnaire est un outil d'enquête quantitatif qu'il fournit des informations totalement fiables ou pertinentes. Il est donc utile de confronter les résultats d'une enquête par questionnaire à d'autres outils.

Pour bien utiliser cet outil, il importe d'être attentif aux points suivants :

- **Bien rédiger le questionnaire**

Avant de formuler la 1^{ère} question, il est nécessaire de bien définir le(s) objectif(s) du questionnaire (comprendre les comportements des usagers, recueillir un avis des parties prenantes, favoriser l'expression de pistes de préconisations, etc.) ainsi que les destinataires du questionnaire. A ce titre, la formulation des questions, le choix des termes employés doivent être adaptés au profil des personnes auxquelles le questionnaire est destiné.

Ensuite, la rédaction du questionnaire, mais aussi sa mise en page, est importante au moins à deux titres : pour faciliter un bon taux de retour et pour disposer d'éléments les plus utiles et robustes possibles. Il est conseillé de limiter le nombre de questions ouvertes (réponse libre par le répondant) qui sont plus difficiles à traiter statistiquement que les questions fermées (choix prédéfinis). Il faut également être vigilant à ce que la formulation des questions ne soit par porteuse de biais ou de non-réponse.

- **Penser au mode de passation du questionnaire**

Le questionnaire sera-t-il renseigné directement par les personnes interrogées (auto-administré) ? Sera-t-il au contraire présenté par un-e enquêteur-trice (administré par un tiers) ? Quel média sera mobilisé ?

La façon dont est administré le questionnaire a des implications en terme de coût, de temps, de compétences mobilisées, mais également de taux de retour escompté. Elle doit être adaptée au profil des personnes auxquelles le questionnaire est destiné.

- **Apprécier l'échantillon des répondant-e-s**

Il s'agit tout d'abord de bien définir la population-mère, c'est-à-dire l'ensemble de la population que l'on cherche à connaître. Celle-ci se distingue souvent de la population enquêtée et de la population répondante. Par exemple, si l'on cherche à connaître les motivations des élèves inscrits en cours de danse, on pourra n'enquêter qu'auprès de quelques écoles de danse et tous les élèves ne répondront pas forcément au questionnaire (absences, refus, etc.).

Dans l'idéal, la population-mère doit être connue (afin de disposer de critères de représentativité) et accessible (afin de pouvoir l'interroger).

Concernant la représentativité des répondants, il

s'agit déjà de savoir en quoi elle est importante, en fonction de l'objectif du questionnaire, et selon quels critères il est important que l'échantillon soit représentatif.

Plusieurs possibilités sont offertes pour apprécier et utiliser l'échantillon des répondant-e-s :

- soit analyser l'échantillon en tant que tel. Attention, s'il n'est pas représentatif, il faudra en tenir compte en indiquant bien que l'analyse du questionnaire vaut pour les répondant-e-s et non pour l'ensemble de la population-mère (pas de montée en généralité possible).

- soit le redresser, c'est-à-dire, en fonction des critères de représentativité définis, sur représenter des profils sous représentés dans l'échantillon (et inversement).

- dans tous les cas, il est utile d'apprécier le profil des répondant-e-s au regard de celui de la population-mère.

ORGANISATION

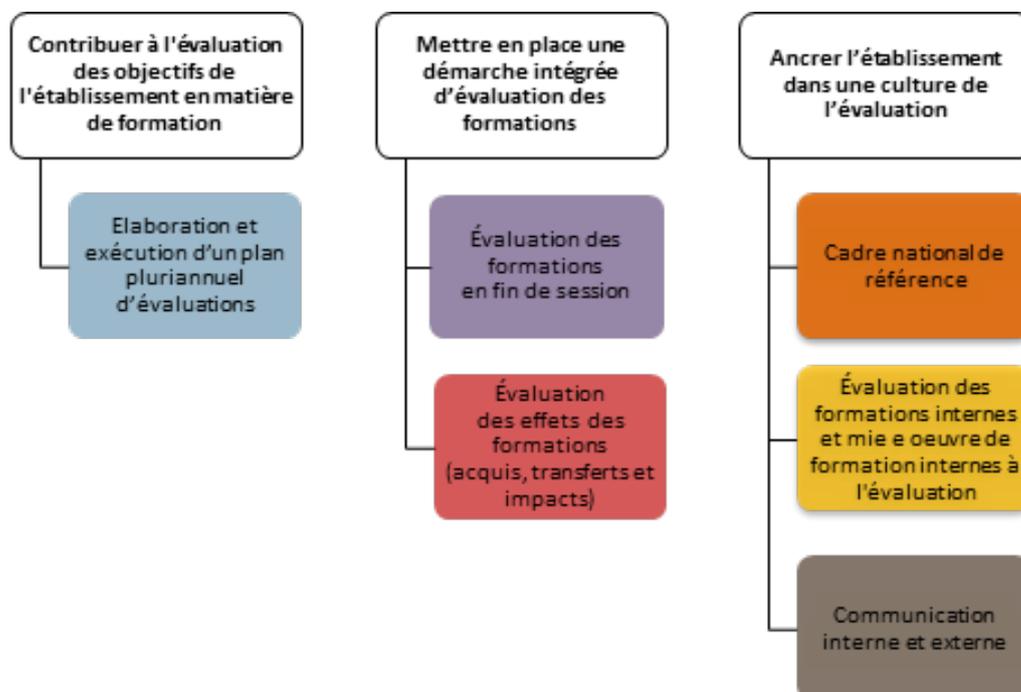
L'évaluation au CNFPT

Centre national de la fonction publique territoriale

Une volonté politique d'engager l'établissement dans une dynamique d'évaluation

En 2010, le projet national de développement (PND) 2010-2015 du CNFPT a acté le développement d'une politique d'évaluation de son activité de formation en créant une direction de l'évaluation (fin 2011) et un comité d'évaluation placé auprès du conseil d'administration (en 2012) ainsi qu'en adoptant un plan pluriannuel d'évaluation (PPE).

Placée auprès de la Direction générale adjointe en charge du développement de la formation (DGA-cDF), la direction de l'évaluation est composée d'un directeur, Frédéric MICLO, d'une assistante, Venise PARDAN et de deux cheffes de projet évaluation, Natacha DEVRIENDT et Karine TIREL. Ses missions sont organisées en trois axes, déclinés dans le tableau suivant : contribuer à l'évaluation des orientations de l'établissement en matière de formation, mettre en place une démarche intégrée d'évaluation des actions de formation (satisfaction, qualité perçue, acquis, transferts et impacts) et ancrer l'établissement dans une culture de l'évaluation.



Source : CNFPT

Par délibération du conseil d'administration du 20 juin 2012, un comité d'évaluation a été instauré afin de suivre les travaux d'évaluation définis dans le cadre d'un plan pluriannuel d'évaluations. Composé d'un président et de huit membres du conseil d'administration, choisis paritairment parmi les élus des collectivités et les représentants des organisations syndicales, le comité d'évaluation a pour responsabilité de garantir le processus institutionnel ainsi que l'ensemble de la démarche d'évaluation au CNFPT.

Membre de la SFE (Société française de l'évaluation) depuis 2012, le CNFPT conduit ses évaluations dans le respect des 7 principes de l'évaluation énoncés dans la charte de la société française d'évaluation et s'engage à les appliquer en tenant compte des contextes particuliers rencontrés : pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité et responsabilité.

Une démarche « type » d'évaluation en 10 étapes

Pour chaque évaluation, une note technique proposée par la direction de l'évaluation, définit le périmètre et les objectifs de l'évaluation ainsi que les questions évaluatives. Une fois validée en comité d'évaluation, un mandat d'évaluation est confié à la direction de l'évaluation pour exécution. La démarche méthodologique d'évaluation adoptée par le CNFPT associe le plus largement possible l'ensemble des parties-prenantes dans le cadre de comités techniques « ad hoc » associant différents acteurs internes et externes (notamment les agents et les collectivités territoriales). Le comité technique participe à chacune des étapes de l'évaluation : de l'élaboration du référentiel, des critères et indicateurs à la co-construction du jugement évaluatif et des préconisations.

L'évaluation est réalisée par le prestataire en trois phases : une phase de cadrage (élaboration du référentiel d'évaluation), une phase d'observation (collecte de données quantitatives et qualitatives selon les thématiques et les méthodes proposées par les prestataires retenus), une phase d'analyse et de jugement évaluatif (formulation des constats, des conclusions et des propositions d'amélioration). Les résultats de l'évaluation sont présentés pour avis et co-construction des préconisations aux différentes instances de suivi et de pilotage.

Une synthèse est systématiquement réalisée pour chacune des évaluations et adressée aux instances du CNFPT et à l'ensemble des participants (services concernés du siège de l'établissement, délégations régionales, parties-prenantes consultées, membres du comité technique « ad hoc »...). Une fois présentés en conseil d'administration les rapports et synthèses sont téléchargeables sur l'Intranet du CNFPT.

Le schéma ci-dessous présente le déroulement de la démarche s'ajustant dans le temps et dans ses formes selon la nature du sujet.



Un premier plan pluriannuel d'évaluations a été voté en conseil d'administration pour la période 2012-2015. Dans le cadre de ce plan, plusieurs évaluations ont été réalisées sur les thématiques suivantes :

- Evaluation des effets des formations "Prévention de la délinquance et tranquillité publique" - Septembre 2013
- Evaluation de l'accompagnement par le CNFPT des collectivités pour l'élaboration des plans de formation - Décembre 2013
- Evaluation de la territorialisation des actions de formation - Juin 2014
- Evaluation des dispositifs du CNFPT contribuant à un parcours de la 2ème chance pour les agents de catégorie C les moins qualifiés - Octobre 2014
- Evaluation du cycle supérieur de management et du cycle des directeurs généraux de plus de 40 000 hab. mis en œuvre par l'INET - Janvier 2015
- Evaluation des dispositifs de formation des agents d'exécution et des encadrants intermédiaires et de proximité des interventions techniques - Mars 2015
- Evaluation du dispositif de formation « emplois d'avenir » mis en œuvre par le CNFPT (en cours)

Un nouveau PPE 2016-2021 s'appuyant sur les nouvelles orientations de la feuille de route 2016-2021 de l'établissement est en cours de finalisation.

La méta-évaluation

Définition :

La méta-évaluation est une évaluation des évaluations. Elle peut être décrite comme un processus cherchant à « décrire une activité évaluative au regard d'un ensemble d'idéaux à propos de ce qui constitue une bonne évaluation » (Stufflebeam, 1974).

Évaluation *ex post*, la méta-évaluation peut prendre 2 modalités. En termes de contenu, elle va agréger les résultats de plusieurs évaluations en se concentrant sur un thème spécifique transversal (cas de l'évaluation de différents programmes d'aide au développement). En termes de méthodologie, une méta-évaluation désigne également l'évaluation d'une méthode d'évaluation ou de plusieurs évaluations en vue d'apprécier leur qualité.

Avantages

Manière de rendre compte, de tirer des leçons de l'expérience accumulée, une méta-évaluation permet de produire un jugement sur la qualité des évaluations afin de faire un bilan. Elle permet de capitaliser la connaissance sur les évaluations passées, valorisant ainsi les apports de l'évaluation et contribuant à la formalisation de la démarche. Elle peut mettre en évidence divers biais, erreurs techniques, difficultés administratives. Une méta-évaluation permet d'avoir une vue d'ensemble.

Inconvénients :

Cependant, réaliser une méta-évaluation requiert une certaine ancienneté du service évaluation, pour qu'il ait le temps de réaliser un corpus suffisant d'évaluations. Pour réfléchir à l'évaluation de la démarche d'évaluation d'un service, un regard extérieur semble privilégié. Pour cette raison, cette démarche semble le plus souvent externalisée (cabinet d'études, groupes d'étudiants, stagiaire ENA, INET ou IEP) pour une plus grande objectivité.

C'est donc une démarche potentiellement longue et coûteuse.

Collectivités concernées

Le thème est d'actualité puisque le Secrétaire d'État chargé de la Réforme de l'État et de la Simplification a commandité, à travers le SGMAP, une évaluation externe de sa démarche globale d'évaluation des politiques publiques (EPP). Cette méta-évaluation, confiée à un groupement mixte de consultants et d'universitaires, s'échelonne de juillet à décembre 2016.

Dans les collectivités territoriales, cette pratique reste encore peu développée. Quelques collectivités (Nantes, Strasbourg) ont cependant mené ce travail, qui reste pour les services très chronophages. La Région Limousin a également réalisé un bilan de 11 évaluations conduites sur la période 1994-2000. Cependant, les collectivités conduisent de plus en plus une démarche d'« auto-méta-évaluation » informelle : questionnaires de satisfaction adressés en fin d'évaluations, notes de fin de missions, analyse critique des évaluations réalisées avec les directions opérationnelles lors des comités de suivi, afin de capitaliser l'expérience interne et d'améliorer les pratiques.

Pour aller plus loin

<http://controverses.sciences-po.fr/archive/aideveloppement>

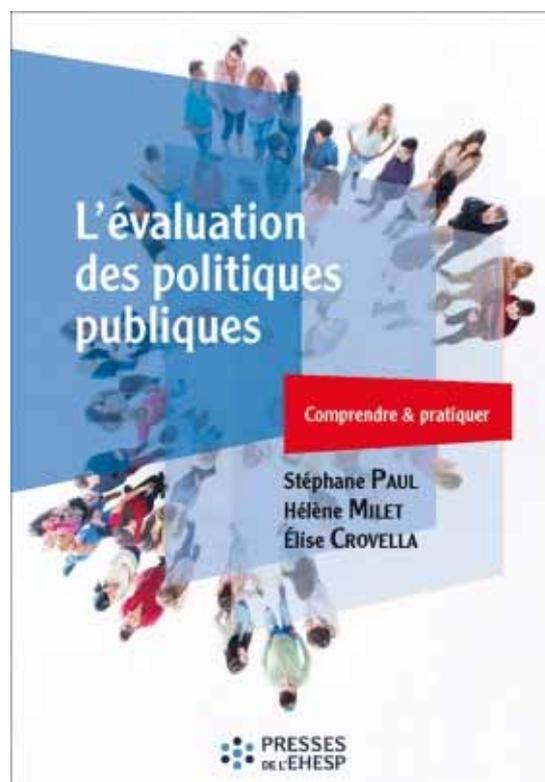
Documentation accessible sur le site du SGMAP : Lettre de mission, Note de cadrage, Grille de méta-évaluation etc.

Hakim Elhadouchi, Rapport de stage de fin d'études au sein de la Communauté urbaine de Strasbourg au service Contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques, 2012, Master Evaluation et suivi des politiques publiques, Université Lumière Lyon 2, Institut d'études politiques de Lyon.

L'évaluation des politiques publiques: Comprendre et pratiquer

par Stéphane Paul, Hélène Millet et Elise Crovella, Presses de l'EHESP, 2016

En novembre 2016, est paru *L'évaluation des politiques publiques, comprendre et pratiquer*. Cet ouvrage, dont les auteurs - Stéphane Paul, Hélène Millet et Elise Crovella- sont des professionnels de l'évaluation, s'adresse aussi bien aux praticiens de l'évaluation qu'aux étudiants et enseignants. En s'appuyant sur des cas pratiques et des exemples, il déroule les étapes successives d'une démarche évaluative. Soutenu par la Société Française de l'Evaluation, cet ouvrage a vocation à faire référence et constitue un nouvel élément du processus d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en France.



Les Echos de l'Evaluation est un supplément réalisé par le groupe de travail "Evaluation des politiques publiques" de l'AFIGESE.

Rédacteurs des Echos n° 13

Catherine Coulin, Département de Meurthe-et-Moselle

Célia Lefebvre, Département des Hauts-de-Seine

Gwendoline Lions, Département des Côtes-d'Armor

Marc Lucas, AFIGESE

Karine Tirel, CNFPT

Hanh Trinh-Duperrin, Ville de Montreuil

Si vous souhaitez vous renseigner sur les activités du groupe de travail Evaluation, contactez Marc Lucas, chargé de mission à l'AFIGESE : m.lucas@afigese.fr

AFIGESE

1, av. de l'Angevinière - BAL n° 3 - 44800 SAINT-HERBLAIN

Tel : 02 28 25 45 15 • Fax : 02 28 25 45 48

Siret 430 454 694 00059 • APE 9499Z

contact@afigese.fr



www.afigese.fr