



+ Évaluer les politiques publiques + → une exigence démocratique



■ Politiques publiques générales et transversales
Ville de Nantes et Nantes Métropole

■ Politiques publiques thématiques Nantes Métropole

■ Politiques publiques thématiques Ville de Nantes

Pourquoi évaluer les politiques publiques mises en œuvre par une Ville et par une Communauté urbaine ? Comment s'y prendre ? À quels moments ? Avec quels objectifs ? C'est à ces questions que tente de répondre cette publication. De manière à la fois générale et singulière. Nantes et Nantes Métropole ne sont évidemment pas les seules collectivités

Avant-propos

à recourir à l'évaluation. Mais elles le font à leur façon, qui mérite d'être décrite, puis illustrée à travers neuf témoignages de citoyens, d'usagers, de professionnels du service public, d'élus. Car une évaluation bien conduite est profitable à tous.

dialogue citoyen⁺
+ cohésion sociale et territoriale
développement durable +
attractivité du territoire⁺ déplacements⁺
développement économique du territoire
+ espaces publics⁺ emploi
développement urbain des territoires
habitat⁺ énergie⁺
+ culture⁺ personnes âgées
action sociale et insertion⁺
vie associative⁺ éducation
famille⁺ sports
+ enfance jeunesse
petite enfance...

L'évaluation à la nantaise

La Ville de Nantes et la Métropole évaluent leurs politiques avec volontarisme. C'est un levier pour transformer, innover, une manière de replacer le citoyen au centre de l'action publique.



comme la charte élaborée par la Société française de l'évaluation.

CO-CONSTRUIRE LES POLITIQUES PUBLIQUES

C'est dans une telle stratégie que s'est lancée la Ville en 2004, la Métropole en 2008. Les raisons ne manquent pas. Il y a, bien sûr, le nouveau contexte financier dans lequel se trouvent les collectivités locales. On s'est

toujours soucieux du rapport qualité/prix d'une politique et de ses résultats, et la conjoncture a accéléré les prises de conscience.

Mais ce qui a d'abord poussé Nantes à faire preuve de volontarisme, à aller bien au-delà des obligations réglementaires, c'est un choix politique : piloter l'action publique en tenant davantage compte du citoyen et de l'utilisateur. Il est devenu impossible d'énoncer, une fois élu ou réélu, des orientations politiques et d'attendre la consultation suivante pour s'assurer qu'on n'a pas fait fausse route.

“ L'évaluation est un principe de saine gestion, mais c'est surtout une exigence démocratique. ”

...

L'évaluation est un principe de saine gestion, mais c'est surtout une exigence démocratique. Derrière l'évaluation et le dialogue citoyen, il y a cette idée que les politiques publiques



gagneraient à être interrogées, co-construites. En pratique ? Des Missions Évaluation des politiques publiques, directement rattachées à la Direction générale, ont été créées à la Ville, puis à la Métropole. Elles travaillent avec les élus et les services : les élus décident de lancer une évaluation et en assurent le pilotage politique ; les services passent la commande technique aux Missions Évaluation. Une trentaine d'évaluations ont ainsi été mises en place en fonction de quelques critères simples : les priorités politiques, la

capacité à changer les choses, les interrogations qui se posent sur telle ou telle action. Le moment du déclenchement d'une évaluation varie : avant la mise en place d'une nouvelle politique publique pour s'assurer qu'elle dispose des moyens adéquats ; pendant, pour vérifier qu'on ne fait pas fausse route ; après, pour se retourner sur le chemin parcouru. La méthode, elle, est immuable. Elle commence par la rédaction d'un mandat, une sorte de bon de commande qui définit les grandes lignes de la démarche : le périmètre

de la politique à évaluer, la finalité de l'évaluation, le calendrier, le budget. Deuxième étape, l'élaboration d'un cahier des charges qui entre dans le détail : quelles grandes questions faut-il se poser ? Quelles sont les données existantes ? Quels outils de collecte ? Quels partenaires et acteurs associer ? Par quel prestataire se faire épauler ? Troisième étape, la collecte des données (entretiens individuels et collectifs, enquête, analyse documentaire, traitement statistique, études de cas...) et leur analyse. Reste à

partager les conclusions de ce travail ; c'est la quatrième étape qui consiste à restituer l'analyse des données, puis à émettre un jugement de valeur sur la politique en question. Enfin, cinquième étape, la formulation de préconisations les plus opérationnelles possibles, qui peut aller jusqu'à un accompagnement dans leur mise en œuvre. Durée totale d'une évaluation : de six mois à un an, avec tout au long de la démarche, un échange continu avec ceux qui font vivre cette politique publique.

...

...

DES MILLIERS DE CITOYENS CONSULTÉS

Cette démarche s'exerce sur des sujets très variés : l'attribution des logements dans le parc social, la politique de déplacements entre 2000 et 2010, la fonction éducative et sociale de l'animation sportive municipale, l'extension des horaires d'accueil périscolaire, le soutien à la parentalité, l'isolement des personnes âgées, le contrat urbain de cohésion sociale, les démarches administratives en ligne, le contrat régional d'agglomération 2005-2008...

Quelle différence entre une évaluation et

“ Depuis 2004,
16 638 Nantais
ont été sollicités
par la mission
évaluation de la
Ville. ”



une simple étude ? Le jugement de valeur porté sur une politique publique. Il s'appuie *a minima* sur les points de vue des commanditaires, des opérateurs, des partenaires et des bénéficiaires. La Métropole et la Ville vont plus loin, en construisant autant que possible le jugement de manière partagée avec ces différents acteurs.

Pour recueillir, voire confronter ces points de vue, à chaque fois, de très nombreux habitants sont concernés par la démarche. Très exactement 16 638 Nantais ont été

sollicités par la Mission Évaluation de la Ville depuis 2004, dont 3 500 rien que pour l'évaluation sur la lecture publique. Pour l'évaluation sur le rapport entre les modes de garde des enfants et les freins à l'emploi, c'est en familles qu'il faut compter : 54 ont été longuement interrogées pour mieux comprendre la complexité de chacune des situations. La Mission Évaluation de Nantes Métropole tient elle aussi ses comptes à jour : 10 957 citoyens ont été sollicités dont 2 500 personnes pour connaître l'opinion des

habitants sur les changements climatiques ; 1 000 usagers pour mesurer les effets de la politique de déplacements entre 2000 et 2010. Ce ne sont pas seulement des individus qui sont interrogés, mais aussi des associations d'usagers, des fédérations de parents d'élèves, des partenaires institutionnels comme la Caisse d'allocations familiales, le Conseil général, la Région. Sans parler des professionnels : plusieurs centaines d'agents ont été associés à de nombreuses tables rondes.

“ 10 957 citoyens
ont été sollicités
par la mission éva-
luation de Nantes
Métropole. ”

...

...

CHANGER, UN PEU, LA VIE

Mobiliser ainsi un grand nombre d'avis impose évidemment qu'on rende ensuite compte de la démarche. Une synthèse des résultats est communiquée aux personnes interrogées, quand c'est possible ; elle est mise en ligne sur l'Intranet à destination des agents de la Ville. Des restitutions sont organisées pour les élus, les services et le grand public. Le lien entre évaluation et dialogue citoyen est un parti pris nantais. Et, tout récemment, l'édition des *Cahiers de l'évaluation** est venue compléter le dispositif de la Ville.

“ Le lien entre évaluation et dialogue citoyen est un parti pris nantais. ”



*Les cahiers de l'évaluation

Publication professionnelle et régulière des résultats et préconisations issus d'une évaluation de politique publique.

Ces consultations tous azimuts font nécessairement remonter une foule de données et parfois des problèmes insoupçonnés. Elles permettent de résoudre certains d'entre eux et rendent possible un arbitrage raisonné de la part des élus pour changer, un peu,

la vie dans l'agglomération nantaise. Ainsi, tenir compte des temps partiels des horaires atypiques, des contrats à durée déterminée, bref, s'adapter aux nouvelles contraintes des familles pour mieux les accompagner en adaptant les heures d'ouverture des crèches, ça n'a l'air de rien, mais ça peut vous simplifier sérieusement l'existence. Bien sûr, Nantes n'est pas la seule ville, la seule collectivité, à s'être engagée avec détermination dans la voie de l'évaluation de ses politiques publiques, mais avec

cette singularité locale : la volonté d'utiliser ce levier pour mettre concrètement des choses en mouvement. L'objet n'est pas, pas seulement, de produire de la connaissance sur les pratiques et les aspirations des Nantais. Il est de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'impact des politiques publiques avec le souci constant de progresser sur chacun de ces points, l'évaluation constitue un temps fort de l'actualisation des politiques publiques. D'où le rattachement des missions Évalua-

tion à la Direction générale, d'où la volonté de partager les résultats, d'où la proximité avec les élus sans laquelle tout cela pourrait n'être qu'une lubie technocratique, qu'une mode passagère.

Tout le monde doit y gagner : les usagers, les citoyens dont les besoins et les idées sont mieux prises en compte ; les professionnels dont le travail, mieux reconnu, gagne en efficacité ; les élus, munis de repères et de références, qui les aide à fixer et tenir le cap.



12 **Pascal Bolo**

Évaluer, c'est autre chose qu'un exercice comptable. C'est constamment consulter une boussole pour garder le sens de l'action publique.

Pascal Bolo, adjoint aux Finances, au Dialogue citoyen et à l'Évaluation de la Ville de Nantes. La chose n'est pas banale. Pascal Bolo concentre des responsabilités rarement réunies chez le même élu. Risque de grand écart, de confusion des genres ? Au contraire, plaide l'élu : « C'est vrai, cette triple délégation a quelque chose de singulier qui étonne souvent mes collègues des autres villes. Mais regrouper ces trois zones de l'action

publique entre les mains du même élu a du sens et peut même aider à ne pas les confondre. » Sur un papier, il griffonne trois figures qui se superposent en partie : « C'est bien au confluent de tout cela que se situe quelque chose qui ressemblerait à de la bonne gouvernance, non ? » Que chaque euro dépensé le soit utilement relève de la saine gestion. « L'évaluation, c'est autre chose qu'un exercice comptable, c'est rendre compte, c'est une réinterrogation permanente sur l'adaptation de nos choix aux besoins de la population : une grille tarifaire, élaborée il y a dix ans avec les meilleures intentions du monde peut avoir perdu de sa cohérence, être devenue illisible... dans le même esprit des horaires de crèches deviennent inadaptés. C'est aussi la seule manière de ne pas perdre de vue nos objectifs politiques et sociaux... et de garder ce cap

+ Pour passer d'une époque à une autre +

en associant les habitants via le dialogue citoyen. »

Dès lors, on comprend que l'évaluation occupe une place centrale dans l'action municipale. « C'est, résume Pascal Bolo, ce qui permet de passer d'une époque à une autre. » Tout simplement. ■



taires ont travaillé pendant trois week-ends pour faire des propositions via un rapport, une vidéo et des prises de vue. Ces travaux ont alimenté notre préparation du PDU, puis nous ont servi lors de sa présentation aux élus et partenaires. La concertation avec les usagers a notamment permis de faire émerger des leviers pour diminuer la part de l'utilisation de la voiture individuelle au profit des modes alternatifs : transports en commun, vélo, marche, voiture partagée. Ils nous ont dit : "Cessez de nous faire culpabiliser, donnez-nous envie !" Cela passe par l'amélioration de la fréquence, de l'amplitude et de la fiabilité des lignes, en déconnectant certaines d'entre elles du calendrier scolaire... Le PDU, affiné au cours d'une centaine de réunions avec des instances participatives, a été soumis au filtre de nos vingt citoyens auxquels nous avons exposé et expliqué ce qui avait été

+ Déplacements : les bonnes idées des usagers +

14

Jean-François Retière

Les statistiques, c'est bien. Mais rien ne remplace le travail en commun avec des citoyens qui ont tant de choses à dire.

Jean-François Retière, maire de Mauves-sur-Loire et vice-président de Nantes Métropole, chargé des déplacements : « Pour élaborer le plan de déplacements urbains (PDU) 2010-2030, nous avons commencé par évaluer le plan précédent. Les statistiques donnaient des pistes d'améliorations à apporter. Pour nous aider à préciser comment y parvenir, nous avons interrogé un panel de 1 000 citoyens de l'agglomération, puis vingt volon-

15

retenu ou non parmi leurs propositions. Tous ces échanges ont considérablement soutenu l'appropriation du plan par les acteurs concernés. Nous avons fait tomber des résistances en donnant des éléments concrets, fiables, et plus proche des habitudes des usagers. » ■



la bibliothèque avant de répondre à un questionnaire : « J'avais obtenu des réponses à toutes mes questions. C'était satisfaisant. » Il s'est aussi rendu à deux réunions d'une heure et demie. « Nous étions une douzaine d'adolescents. Avec un enquêteur, nous avons discuté de ce qu'il y avait à améliorer à la médiathèque. » Ses souhaits ? « Davantage de BD et de toutes les choses pour les jeunes. » Son jugement était déjà positif : « C'est une bonne médiathèque. » Il l'est désormais davantage, d'autant qu'il a le sentiment d'avoir été entendu : « J'ai l'impression qu'il y a déjà plus de BD ! » Il ajoute : « C'était très sympa et on a pu voir le fonctionnement de l'établissement. » Qu'il ne fréquente pas davantage pour autant. Les amis, le sport, les cours... l'emploi du temps de Clément n'est pas extensible ! ■

+ Maintenant, il y a plus de BD
à la médiathèque ! +

16 **Clément Prunier**

« À 14 ans, participer à une évaluation, c'est sympa. En plus, on est entendu, et c'est utile à tous. »

Clément Prunier, 14 ans, en classe de troisième au collège de La Colinière (Nantes), a participé à l'évaluation portant sur les pratiques en bibliothèques et médiathèques de la ville. Il fréquente la médiathèque Floresca-Guépin « une à deux fois par mois », attiré par « les BD, la musique... » C'est un camarade qui lui a proposé de participer à l'enquête. Il a donné un peu de son temps « à la fois par curiosité et pour [s']amuser. » Il a joué le client mystère en se renseignant sur le catalogue auprès du personnel de



mise en perspective des politiques publiques. » Elle concourt à leur « mise en débat », et pas seulement en interne, la dimension démocratique de l'évaluation étant essentielle. Elle aide à « devenir plus intelligents ensemble, à innover ». Ce qui suppose que les sujets soient choisis avec soin, « ni trop globaux, ni trop techniques » et, surtout, que l'évaluation soit immédiatement suivie de changements : « Nous ne sommes pas dans le registre de la monographie universitaire, du savoir pour le savoir, l'évaluation est au service de l'action. »

Quand on est à la tête de deux institutions importantes comme la Ville et la Communauté urbaine que fait-on des appréhensions possibles du personnel ? « Craindre l'évaluation serait une vision bien régressive. Les agents doivent y trouver leur miel en osant poser les questions qu'on n'a

18 **Benoist Pavageau**

+ **Devenir plus intelligents ensemble** +

19

C'est le sens des politiques publiques qu'interroge l'évaluation. Il faut oser poser les questions qu'on n'avait plus l'habitude de se poser.

Benoist Pavageau, directeur général des services de Nantes Métropole et de la Ville de Nantes : « on pense au moins autant avec des mots qu'avec des chiffres, non ? » C'est pourtant un gestionnaire qui parle, seulement voilà : « Il existe bien sûr une logique financière. Mais elle ne suffit pas à exprimer le sens d'une politique publique, les effets réels de nos décisions sur la vie des gens. » Dès lors, l'évaluation permet « une indispensable

plus l'habitude de se poser. Cela suppose évidemment de sortir, de logiques métier segmentées. Mais je parie sur l'appétit de changement et l'intérêt du débat. » Un pari qui ne doit rien à la mode : Benoist Pavageau a réalisé il y a quelques années déjà un mémoire universitaire consacré à... l'évaluation et aime à souligner que la mission évaluation des politiques publiques de la Ville a été créée dès 2004, celle de Nantes Métropole en 2008. ■



document reprenant chapitre par chapitre le dernier plan de déplacements pour en dresser un bilan, de notre point de vue. Nous essayons d'être acteurs dans la mesure de nos moyens et avons globalement le sentiment d'être écoutés... bien que pas toujours entendus. Cependant, nous avons conscience d'être, en tant que militants, toujours un peu impatients. On voudrait aller plus vite et plus loin. Les discussions mettent à jour les obstacles, souvent économiques, qui freinent les réalisations. Elles sont pour nous l'occasion de relayer les préoccupations de nos adhérents et de faire part de leurs suggestions liées à leurs habitudes et leurs besoins. Nous avons ainsi pu exprimer notre intérêt pour le renforcement de l'étoile ferroviaire sur l'agglomération, nos inquiétudes quant à la desserte de l'île de Nantes qui nous semble remise en question... Nous avons aussi pu

+ Déplacements : un dialogue avec les représentants des usagers +

20

Marc Lefebvre

Le collectif transport, un interlocuteur privilégié qui a dressé un bilan sans concession du dernier plan de déplacements urbains.

Marc Lefebvre, président du collectif transport, qui réunit plusieurs associations d'usagers (CLCV, Place au vélo, Vélocampus...) : « Nous nous réunissons régulièrement pour évoquer les problèmes des transports au sens large. Nous sommes de longue date les interlocuteurs privilégiés de Nantes Métropole pour la préparation du plan de déplacements urbains. Notre rôle dans son évaluation a consisté à préparer et à présenter un

avancer sur la politique Chronobus sur certaines lignes, car l'incertitude concernant les horaires et le temps de trajet apparaît comme un frein à l'utilisation des transports en commun. » ■

21



jugé inadapté ou insuffisant, il y avait urgence à comprendre pourquoi. Nombre de mères – souvent des foyers monoparentaux à faibles revenus, travaillant plutôt à temps partiel ou avec des horaires décalés comme ceux de la restauration – déclaraient se heurter à une absence de place dans les crèches de la ville ...et c'était vécu comme un frein à leur évolution professionnelle ou bien à leur recherche d'emploi. Nous avons rencontré en entretien, 54 familles, sur des durées allant jusqu'à quatre heures et 120 professionnels tant de la petite enfance que de l'insertion. Par peur de ne plus « rentrer dans les cases », tôt ou tard, les gens vivaient mal nos propositions. En effet, les règles de l'accueil d'urgence (1 mois renouvelable 2 fois) leur font craindre une perte de solution à terme. Cette situation les incite à renoncer à l'emploi proposé.

+ Accueil des enfants : des formules plus souples +

À la suite de l'évaluation, nous allons mieux informer, allons mieux informer et orienter les familles. La garde en relais à domicile peu utilisée, les horaires tardifs, l'accueil d'urgence, l'accueil occasionnel seront adaptés. Nous travaillons avec la Caisse d'allocations familiales, le Conseil général, Nantes Métropole, la Maison de l'Emploi, les Missions locales. Nous allons aussi expérimenter des mesures nouvelles, notamment à destination des familles monoparentales au RSA*. Enfin, les échanges entre les professionnels de l'insertion et ceux de la petite enfance seront renforcés. »

*RSA : Revenu de Solidarité Active

Comment travailler si vous ne pouvez pas faire garder vos enfants ? Surtout quand vous vivez seule et que vos horaires sont décalés...

Catherine Choquet, adjointe déléguée à la petite enfance et aux personnes handicapées à la Ville de Nantes : « l'un des axes de la politique de la petite enfance est le soutien aux familles monoparentales, aux revenus faibles qui ont difficilement accès à tous les modes de garde. L'offre en accueil collectif est variée : horaires décalés, accueil d'urgence, accueil occasionnel ou régulier... Ce fort engagement de la municipalité est souvent



“ Geneviève Alphonse ”

Pendant qu'elle passait des concours d'auxiliaire médicale. Geneviève a dû demander à des amies de garder sa fille. Ce n'est pas une solution durable.

Geneviève Alphonse a participé à l'évaluation portant sur les freins à l'emploi liés aux modes de garde. Elle vient de traverser quatre mois difficiles : ceux de sa formation d'auxiliaire médicale et de ses passages de concours durant lesquels elle a dû faire appel à cinq amies différentes pour faire garder sa très jeune fille. Ne décrochant pas de place en crèche depuis deux ans « pour des raisons inconnues, car des amies en situation

similaire ont eu une place » (elle attend pour bientôt la réponse à sa dernière demande), très volontaire pour décrocher « un emploi fixe à l'issue des concours » ou, à défaut, des remplacements en intérim dans des établissements médicalisés, elle craint de se retrouver en difficulté s'il lui faut bientôt travailler, du jour au lendemain, en horaires décalés. Sa situation ne lui permet actuellement pas de faire appel à l'accueil d'urgence, ni financièrement, d'avoir recours à des assistantes maternelles.

Dans le cadre de l'évaluation, elle a pu, durant un entretien de 40 minutes, exposer la complexité de son cas. Si elle a le sentiment d'avoir été écoutée, elle reste en attente d'une solution. En effet, la mise en œuvre des préconisations se fera quelques mois après la rencontre avec Geneviève Alphonse. Son cas, son ressenti, son besoin d'informations, ses attentes pointent

+ Le sentiment d'être écoutée, mais... +

exactement la nécessité de l'évaluation et mettent en relief la pertinence des actions d'adaptation actuellement en chantier. ■



26 **Étienne Fabry**

+ Emploi : qui gardera les enfants ? +

27

pour lesquelles nous sommes missionnés, elle y est étroitement liée. C'est pourquoi l'évaluation associant freins à l'emploi et modes de garde s'est avérée particulièrement constructive. Nos professionnels, les conseillers en insertion notamment, ont pu donner leur perception objective des difficultés rencontrées par le public qu'ils côtoient. Etant en contact constant avec les acteurs économiques, ils ont aussi une vision de la problématique du côté des employeurs et selon les secteurs. Leur témoignage a donc aidé à qualifier et à quantifier la situation. Et l'évaluation leur a permis de créer ou renforcer leur connexion avec les acteurs de la petite enfance. Ils peuvent ainsi mieux centraliser et relayer l'information et l'offre. Ils peuvent aussi être force de proposition, formuler des préconisations pour adapter l'offre aux besoins des demandeurs d'emploi. Enfin, la mise en relief d'impor-

tantes disparités dans les difficultés et leur urgence selon les secteurs géographiques nous a décidés à travailler de façon pragmatique : une expérimentation en faveur des familles monoparentales bénéficiaires du RSA sera menée sur le quartier de Nantes Nord dans un premier temps. » ■

Les conseillers en insertion connaissent aussi bien les employeurs que les demandeurs d'emploi. Une expérience indispensable pour l'évaluation.

Étienne Fabry, directeur général de la mission locale/maison de l'emploi : « Les freins à l'emploi sont principalement la qualification ou l'adaptabilité, le logement et le mode de garde des enfants. Ce dernier point constitue un réel obstacle auquel sont confrontées surtout les femmes, notamment quand elles sont chefs de familles monoparentales. En ce sens, même si la politique concernant les modes de garde ne fait pas partie de celles



permettre d'orienter le programme : ainsi, dans un "atelier climat", nous avons travaillé pendant un an avec 150 ménages pour déterminer à travers leurs réponses les actions à initier pour changer leur comportement, dans l'objectif de lutte contre le réchauffement climatique. Cela passe à la fois par l'utilisation d'indicateurs "classiques" d'activité et de performance, et par l'observation de l'impact des modifications sur la population, pour replanifier des actions à plus long terme. L'exemple de la collecte des déchets est lui aussi parlant : constatant la diminution du volume collecté, nous avons ralenti le rythme du ramassage suite à une enquête auprès des usagers. Non seulement, cela s'est passé sans heurt, mais cela a favorisé une prise de conscience chez les gens de la nécessité de gérer leurs déchets. Même s'il est important de garder un certain recul

+ Climat : changer les comportements +

par rapport à l'évaluation, elle nous aide à expliquer les choses, à savoir pourquoi ça marche, pourquoi ça ne marche pas, que faire pour que cela marche mieux. » ■

Pendant un an, 150 ménages ont réfléchi à des pistes d'actions concrètes pour limiter le réchauffement du climat.

Philippe Marest, directeur général environnement et services urbains à Nantes Métropole : « Une politique publique traduit une intention politique à travers un programme décliné en actions par les services. Du très général, on doit parvenir au plus fin niveau de détail, jusqu'à l'utilisateur. L'évaluation est à la fois ponctuelle, à échéances, et continue (suivi évaluatif), pour mesurer l'effet que provoque concrètement l'idée de départ. Elle peut

Une équipe mobilisée

au service de l'évaluation des politiques publiques



De gauche à droite : Audrey Daniel, Catherine Veyrat-Durebex, Driss Saïd, Laëtitia Pays, Flore Thalouarn, Gaëlle Baron, Francine Fenet

CONTACTS UTILES

Direction générale secrétariat général

Flore Thalouarn
Assistante : Laëtitia Pays
Tél. 02 40 99 48 11

Mission évaluation Nantes métropole

Gaëlle Baron et Driss Saïd
Tél. 02 40 99 49 69

Mission évaluation Ville de Nantes

Francine Fenet, Audrey Daniel et Catherine Veyrat
Tél. 02 40 41 93 92

Cellule communication pôle politiques publiques et prospective

Nathalie Giraudon
Tél. 02 40 41 97 10

LIENS UTILES

Intranet Nantes Métropole

Rubrique : *S'informer sur la collectivité > démarche manageriale > Agir ensemble >*
Retrouvez les documents de référence de l'évaluation

Intranantes

Rubrique : *Accéder aux ressources métiers > Évaluation et dialogue citoyen : retrouvez les cahiers de l'évaluation et l'ensemble des synthèses*

Société française de l'évaluation
sfe-asso.fr

Rédaction

Thierry Guidet

Conception / réalisation

Missions évaluations / Pôle communication interne

Photographies

S. Bellanger / R. Routier / S. Menoret / P. Garçon

Impression

Val pg - Mai 2011