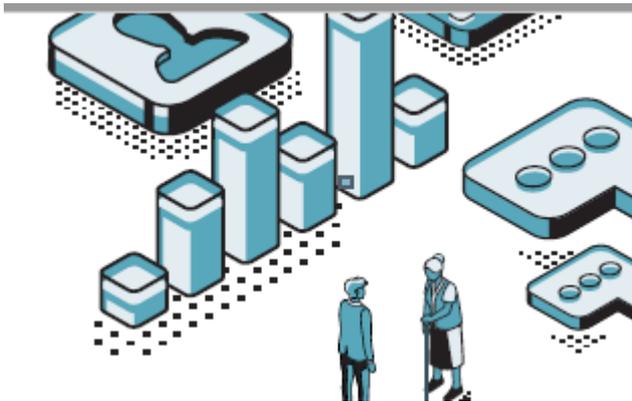


***Ce dossier documentaire est strictement réservé à votre usage personnel.
Dans le respect du Code de la Propriété intellectuelle, il ne vous est pas permis de le reproduire,
ni de le céder ou d'en faciliter la reproduction par un tiers.***

Conférence plénière : « Évoluer...Évaluer »



Cynthia FLEURY-PERKINS, Philosophe,
Professeur Titulaire de la Chaire
« Humanités et Santé » au Conservatoire
National des Arts et Métiers



CNAM

[Chaire Humanités et santé](#)



Le soin est un humanisme / FLEURY Cynthia
Gallimard, Tracts, 2019

Tel est le chemin éternel de l'humanisme : comment l'homme a cherché à se construire, à grandir, entrelacé avec ses comparses, pour grandir le tout, et non seulement lui-même, pour donner droit de cité à l'éthique, et ni plus ni moins aux hommes. Quand la civilisation n'est pas soin, elle n'est rien. Cynthia Fleury. Soigner, la chose est ingrate, laborieuse, elle prend du temps, ce temps qui est confisqué, ce temps qui n'est plus habité par les

humanités. Ici se déploie une tentative de soigner l'incurie du monde, de poser au cœur du soin, de la santé, et plus généralement, dans nos relations avec les autres, l'exigence de rendre la vulnérabilité capacitaire et de porter l'existence de tous comme un enjeu propre, dans toutes les circonstances de la vie. Cynthia Fleury expose une vision humaniste de la vulnérabilité, inséparable de la puissance régénératrice des individus ; elle conduit à une réflexion sur l'hôpital comme institution, sur les pratiques du monde soignant et sur les espaces de formation et d'échanges qui y sont liés, où les humanités doivent prendre racine et promouvoir une vie sociale et politique fondée sur l'attention créatrice de chacun à chacun.

Accès aux publications de Cynthia Fleury :

<https://chaire-philo.fr/publications/>

Table ronde 1 : « Mesure du Sens et Sens de la Mesure »

Cyprien AVENEL, Directeur Adjoint
de la Mission Analyse stratégique,
synthèses et prospective - DGCS

José PIRES DIEZ, Directeur Régional
de la Fédération des Acteurs
de la Solidarité



❖ OUVRAGES

« Réconcilier « sens » et « mesure » : plongée au cœur de l'évaluation des initiatives de développement social et territorial » / SIMARD

In Les nouvelles dynamiques du développement social / AVENEL Cyprien, BOURQUE Denis, Champ social éditions, 2017, 279 p.

Le développement social connaît un regain d'intérêt et de pertinence en raison de l'évolution profonde des problématiques sociales et de la remise en cause des interventions traditionnelles des politiques sociales. Cet ouvrage collectif interroge les nouvelles dynamiques du développement social et du travail social collectif en France face aux défis sociaux d'aujourd'hui en tirant profit d'un regard croisé avec l'expérience du Québec. Loin de révéler un Québec en pointe et une France en retard, il souligne la similitude des processus et des enjeux et il permet une clarification des concepts et des pratiques (intervention collective, empowerment, participation citoyenne...).

L'ouvrage est construit autour de quatre questions structurantes : le rôle de l'État et la contribution des politiques sociales au développement des territoires ; l'ouverture des pratiques professionnelles du champ social à l'intervention collective ; le renforcement de la société civile et de la participation citoyenne ; l'enjeu d'une conception stratégique de la politique sociale, qui n'est pas simplement une dépense et une charge, mais un instrument dynamique de construction du bien commun local.

Ce livre s'adresse aussi bien aux universitaires et aux étudiants, qu'aux travailleurs et intervenants sociaux, aux cadres et dirigeants territoriaux, aux associations et aux responsables politiques, à tous ceux qui sont sensibles à une approche transformatrice des questions sociales. (Présentation de l'éditeur)

http://champsocial.com/medias/Annexes_nouvelles_dynamiques.pdf

Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale / BOUQUET Brigitte, JAEGER Marcel, SAINSAULIEU Ivan, Dunod, 2007, 286 p.

L'exigence d'évaluation a envahi tous les secteurs de la société. Dans le secteur de la santé et celui de l'action sociale et médico-sociale, cette question est au cœur des dispositions législatives et réglementaires. En même temps, elle nécessite plusieurs approches, aussi bien historiques, épistémologiques, sociologiques, méthodologiques que politiques. L'évaluation en effet est d'abord un processus de construction de connaissances et un champ de savoirs et de méthodes scientifiques. Mais elle peut être utilisée comme une forme de régulation du social, inscrite au cœur des rapports entre la science et la société, entre la science et le politique, entre la science et le contrôle administratif et la technocratie. Ce livre résulte, pour une grande partie, d'un séminaire organisé conjointement par la chaire Travail social du Conservatoire national des arts et métiers et le Groupe de recherches d'Ile-de-France, qui a associé plusieurs instituts de formation en travail social. Il vise à aider les professionnels de l'action sociale et médico-sociale à mettre en place des démarches d'évaluation de leurs activités, mais aussi des processus d'amélioration de la qualité des réponses apportées aux personnes en difficulté.

Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées / CAUQUIL Guy, BELORGEY Jean-Michel, Dunod, 2004, 250 p.

« Territoire, projet, développement social, contrat, décentralisation, participation, évaluation... » Ces termes évoquent les multiples mutations qui dessinent le paysage des politiques sociales locales en ce début de XXI^e siècle. Cet ouvrage original leur est consacré. Partant d'une analyse approfondie des nouveaux enjeux que la territorialité des politiques sociales pose à la gouvernance publique et aux pratiques professionnelles, il passe en revue une série d'expériences conduites par les consultants du CIRESE. Celles-ci montrent comment avancer dans la contractualisation de projets sociaux de territoire, ou encore dans la participation des habitants à ces politiques publiques de proximité. La seconde partie propose une large réflexion, théorique puis méthodologique, sur l'évaluation des politiques publiques sociales territorialisées.

❖ ÉTUDES ET RAPPORTS

[Guide d'appui aux interventions collectives du travail social en faveur du développement social / AVENEL Cyprien, MARTIN Cristelle](#)
Haut conseil du travail social, 2019, 163 p.

Ce guide d'appui offre aux intervenants sociaux de notre pays un outil non seulement utile, mais plus encore utilisable, pour mettre en œuvre sur le terrain des approches plus collectives dans une perspective de développement social. Il parvient à clarifier et à rendre concret le rôle que peuvent jouer les travailleurs sociaux comme acteurs du territoire, mobilisant la citoyenneté active et les partenariats innovants afin de faciliter l'accès aux droits fondamentaux des personnes exclues ou vulnérables et de favoriser leur autonomie dans la société. Ce guide donne assurément du sens, des repères et des méthodes aux travailleurs sociaux. Mais il s'adresse plus largement à l'ensemble des acteurs du développement social : élus, associations, cadres et agents du secteur public, organismes de protection sociale et de l'économie sociale et solidaire, écoles de formation, managers et entreprises dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), etc.

Voir : Fiche 8 Le radar du développement social : un outil d'évaluation des actions collectives- p. 48-55

[Etude sur le rôle et les pratiques d'évaluation de l'action publique territoriale](#)
CNFPT, 2018, 59 p.

L'évaluation des politiques publiques est en forte croissance en France depuis le début des années 90. 30 ans après, où en sont les collectivités territoriales en matière d'évaluation de l'action publique territoriale ? Cette étude menée en partenariat avec la société française de l'évaluation (SFE) a pour objectif de mettre en évidence les différentes approches et représentations des pratiques d'évaluation, les techniques et méthodes mobilisées, mais aussi les usages et finalités de ces productions au sein des collectivités territoriales.

[Evaluer une action publique - Petit guide à l'usage des élus et autres décideurs](#)

Société française d'évaluation, 16 p.

Ce guide a été rédigé à destination des élus et décideurs. Il explique brièvement à quoi peut leur servir l'évaluation des politiques publiques et comment ils peuvent s'en saisir.

Pour faire de l'évaluation : un élément du débat démocratique, une aide à la décision, et un processus d'apprentissage collectif qui donne du sens à l'action et favorise le changement, dans une perspective d'amélioration de l'action publique.

[Comment évaluer l'impact des politiques publiques ? / DESPLATZ Rozenn, FERRACCI Marc](#)

France stratégie, 2016, 72 p.

Évaluer nos politiques publiques ne répond pas seulement à un impératif budgétaire. Il s'agit aussi et surtout d'améliorer l'efficacité de l'intervention publique. Or il faut, pour cela, disposer d'une information objective permettant d'identifier les politiques et les dispositifs produisant les meilleurs résultats. L'objet de l'évaluation d'impact est précisément de construire rigoureusement cette information.

❖ ARTICLES

« L'évaluation n'est pas l'alpha et l'oméga des politiques publiques »

Actualité Juridique. Droit Administratif, 07/09/2020, n° 28/2020, p. 1572-1573

L'évaluation des politiques publiques est le thème de l'étude annuelle 2020 du Conseil d'État. Un sujet qui peut sembler rebattu mais sur lequel le Palais-Royal apporte un regard renouvelé par les nouveaux outils et les nouveaux enjeux de la question. Questions à Martine de Boisdeffre, François Séners, Frédéric Pacoud.

Regard sur 30 ans de participation en évaluation en France / BARON Gaëlle

Revue du gestionnaire public, 05/2020, n° 2, p. 55-60

L'évaluation d'une action publique consiste à porter un jugement de valeur partagé sur ce qu'elle apporte au territoire et/ou à la population qu'elle cible, à partir de critères explicites, et au regard de ses objectifs initiaux. Pour que cette appréciation soit effectivement partagée, l'implication des porteurs d'intérêt dans les processus d'évaluation des politiques publiques, résumée trop rapidement sous le terme d'évaluation participative, s'est répandue en France ces 30 dernières années.

Le développement social : un espace de possibles dans un contexte favorable / AVENEL Cyprien

Vie sociale et traitements, 2019, n° 142, p. 5-11

Le groupe « développement social » du Haut Conseil du travail social (Hcts) a travaillé, le 11 juillet 2018, avec neuf établissements de formation, afin de consolider l'outillage concret, mais aussi d'instaurer les conditions d'un essaimage des concepts et des outils : travail social collectif, « recherche collaborative », enfermement, coformation par le croisement des savoirs, pédagogie sociale, conférences familiales, etc. Son objectif est d'en favoriser le déploiement dans les territoires.

[L'évaluation des expérimentations sociales : le cas des "Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée" /](#)

TABET Alexei

Pouvoirs locaux, 10/2019, n° 114, p. 102-108

Déployée depuis 2017, l'évaluation de cette expérimentation est un enjeu majeur.

- Évaluer en continu et de manière participative
- Mesurer la valeur ajoutée locale du projet

Evaluer pour retrouver le sens de l'action publique Pouvoirs locaux, 06/2019, n° 113, p. 36-96

Déjà en 1998, la rédaction de Pouvoirs Locaux ouvrait les pages consacrées au « Défi de l'évaluation » par quelques interrogations : l'évaluation a-t-elle dépassé, en France, le stade de la « séduction » ? Ou bien commence-t-elle à passer de mode, faute de professionnalisation, au niveau national ? Les interrogations d'alors recourent en partie celles d'aujourd'hui mais pas tout à fait. Heureusement, pourrions-nous souligner ! La longue (et lente) marche de l'évaluation des politiques publiques est une suite de « stop-and-go » (M. Abadie) au cours de laquelle la problématique de la professionnalisation a été scandée. Elle se pose aujourd'hui dans des termes nouveaux : dans quelle mesure l'évaluation est-elle susceptible de soutenir la dynamique d'innovation publique, élément essentiel de la compétitivité des Etats modernes ? (V. Chanut). En 20 ans, l'évaluation est devenue un enjeu politique et social de premier ordre (M. Basset). Les processus de gouvernance prenant de plus en plus de place dans l'action publique, conduisent à concevoir l'évaluation comme une composante parmi d'autres de la transformation publique. Elle quitte le champ strict des seuls décideurs pour se destiner directement aussi aux citoyens. Dès lors, l'évaluation se présente comme un mode de pilotage démocratique. Processus normal d'accompagnement de la décision publique (J-P. Balligand), l'évaluation apporte de la profondeur aux analyses et fait émerger des solutions inattendues participant de la culture de délibération pour refonder les pratiques démocratiques (J. Rolland).

L'évaluation des politiques sociales, un exercice délicat Gazette des communes, des départements, des régions (Ia), 04/02/2019, n° 2451, p. 30-26

Déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'utilité d'une politique publique, tels sont les objectifs de l'évaluation. Celle-ci consiste à identifier la stratégie, à collecter et à analyser les informations puis à émettre des préconisations.

Les bénéficiaires d'une politique sociale doivent être associés à son évaluation. Leur participation est primordiale. Mais cette évidence ne va pas sans entraves, tant il est difficile de recueillir la parole des personnes exclues et fragiles. L'évaluation doit aboutir à une amélioration des dispositifs ou des politiques sociales. C'est là tout l'enjeu ! Ne pas laisser dormir les rapports dans un tiroir, mais faire en sorte que les élus s'en saisissent telle une opportunité menant au changement.

<http://www.sfe-asso.fr/sites/default/files/sfe-guide-elus.pdf>

<https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/outils/glossaire.pdf>

Vers un nouveau pilotage des politiques sociales locales. / David Carassus, M. Collinet-Ourthe, Pierre Marin

Revue du Gestionnaire Public, 2018.

Cette recherche vise à déterminer de nouvelles pratiques de pilotage qui prennent en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, par la réalisation d'une évaluation externe poursuivant l'objectif du maintien et de l'amélioration du service public. Pour cela, l'article définit les limites du cadre d'analyse actuel, celui du New Public Management, et propose la mobilisation d'un nouveau modèle caractérisé par la gouvernance collaborative. Celui-ci sert alors de référence à la conduite d'une étude qualitative liée à une recherche-intervention au sein de trois Centres Communaux (et Intercommunaux) d'Action Sociale français

Cyprien Avenel, "Le développement social ce n'est pas uniquement une affaire de travail social" / AVENEL Cyprien, Gazette sante social (Ia), 03/2018, n° 149, p. 12

Entretien avec Cyprien Avenel, coauteur de "Les nouvelles dynamiques du développement social". Il est également sociologue, chercheur associé à l'École urbaine de Sciences Po Paris et enseignant à la Chaire de travail social et d'intervention sociale du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris.

Faut-il faire évoluer l'évaluation de l'action sociale ? / LODEON Baptiste EMPAN, 12/2017, n° 108, p. 139-144

L'évaluation est omniprésente dans la pratique des professionnels du travail social, or, de nos jours, c'est l'analyse des résultats de celle-ci qui vient justifier le financement des équipes et des structures. Mais les critères d'évaluation actuels permettent-ils de rendre compte de la réalité des bénéfices générés par le travail social ? La réponse à cette question doit inciter les professionnels de terrain et les fédérations d'établissements à se mobiliser pour définir des critères pertinents permettant de donner à voir toute l'utilité sociale de leur action... au risque sinon, pour l'ensemble du secteur, de se retrouver dans le même paradoxe que les professionnels de la prévention spécialisée.

« Appréhender la complexité de l'impact social »

Actualités sociales hebdomadaires, 28/04/2017, n° 3008, p. 14

En tirant les enseignements de l'étude « L'expérience de l'évaluation d'impact social », réalisée à sa demande par l'agence Phare, l'Avise, centre de ressources et agence d'ingénierie pour le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS), invite les acteurs du secteur à réfléchir aux enjeux de la démarche. Explications de Benoît Mounier, chargé de mission à l'Avise.

<http://www.avise.org/ressources/experience-de-levaluation-dimpact-social-presentation-de-letude>

[Pour une évaluation au service de l'intelligence collective](#) / LAVOUE Jean

Connexions, 2014, n° 101, p. 125-132

C'est aujourd'hui, pour les établissements et services du secteur social et médico-social, l'heure du rendez-vous avec l'évaluation externe ! La plupart d'entre eux ont, d'ores et déjà, adressé aux administrations de contrôle leurs rapports d'évaluation interne. Ces dernières ont faiblement pris la mesure de l'engagement des associations, des dispositifs managériaux ou encore des équipes professionnelles dans ce processus : que ce soit en termes de coûts financiers ou bien de dynamique d'amélioration de la qualité. L'approche administrative reste largement celle d'une mise en conformité, relayée aujourd'hui par les cabinets d'évaluation externe. La culture de l'évaluation n'a pas véritablement touché les administrations commanditaires toujours référées aux logiques du contrôle, de l'inspection ou de l'audit : ainsi les appels d'offres et appels à projets, dans un contexte de gestion accrue, prennent-ils le pas pour elles sur une véritable appropriation globale de la culture de l'évaluation, de son éthique et de ses méthodes.

[Evaluation des politiques familiales et sociales](#)

Informations sociales, 12/11/2008, n° n° 150, 174 p.

L'évaluation des politiques publiques, relativement récente en France, est devenue aujourd'hui un véritable outil d'aide à la décision. Les champs de la famille et du social, notamment, font l'objet d'une démarche de ce type, et ce autant pour les prestations que pour les services relevant de l'action sociale. L'objectif de ce numéro d'Informations sociales vise, à travers plusieurs exemples d'évaluations conduites ces dernières années, à souligner les nouvelles questions qui se posent à l'évaluateur. Y sont examinées les nouvelles approches des politiques publiques et les pratiques évaluatives novatrices qu'elles induisent, comme la loi organique relative aux lois de finances ou encore l'expérimentation sociale. Le numéro présente également la diversité des objets d'évaluation et des acteurs impliqués, au travers d'évaluations auxquelles la branche Famille participe. Enfin, les questions posées par les différents niveaux territoriaux de l'évaluation sont traitées par des acteurs qui la pratiquent au sein d'institutions diverses.

Table ronde 2 : Quelle Conception du Pilotage et de l'Évaluation au Service du Public et des Politiques de Solidarité ?

Gilles ALFONSI, Administrateur de l'Association finances gestion évaluation (AFIGESE),
Directeur délégué à l'accompagnement des directions pour le pilotage des politiques publiques au Département de la Seine-Saint-Denis

[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 / ALFONSI Gilles](#)

Revue française de finances publiques, 09/2020, n° 151, p. 241-253

Le Département de la Seine-Saint-Denis a mis en place dès 1987 une « démarche de gestion ». Cet article expose et commente les trois périodes de cette expérience : la période 2000-2007, celle de 2008-2012 et enfin celle de 2013-2019.

[Enjeux et pratiques de pilotage de l'action publique locale / ALFONSI Gilles](#)

Revue du gestionnaire public, 02/2020, n° 1, p. 38-43

A côté de la question budgétaire et des enjeux de renouvellement de la démocratie locale, le renforcement des dispositifs de pilotage -aujourd'hui souvent insuffisants- constitue une question cruciale pour relever les défis de l'efficacité des collectivités territoriales. Gilles Alfonsi évoque ces défis à partir de son expérience d'une vingtaine d'années consacrées à l'animation de différentes fonctions d'aide à la décision au sein du département de la Seine-Saint-Denis. Il propose une approche panoramique des démarches et des outils pour (re)donner du sens et du pouvoir d'agir aux décideurs et aux managers publics. Cependant, au-delà du nécessaire portage de ces questions par les directions générales, l'implantation d'une culture de gestion doit à la fois prendre en compte la technicité grandissante nécessaire à l'animation des outils et s'appuyer largement sur des modes de travail collaboratifs.

[Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques. Etude annuelle 2020](#)

Conseil d'Etat, 2020, 199 p.

Applicable à des politiques de toute nature, aussi bien locales que nationales, l'évaluation permet d'en prévoir l'impact en amont (ex ante), de les ajuster au fil de leur mise en œuvre (in itinere) et de déterminer s'il y a lieu de les poursuivre, les abandonner ou les corriger à leur issue (ex post). Face à la défiance des citoyens, l'évaluation peut contribuer à améliorer la qualité du débat public et à restaurer la légitimité de l'action publique, en fondant les discussions et les choix sur des faits et des analyses. Si l'évaluation des politiques publiques suscite aujourd'hui un intérêt grandissant, c'est parce que les grands défis auxquels nous devons faire face collectivement (écologie, sécurité sanitaire, vieillissement de la population...) appellent des réponses politiques plus que jamais fondées sur des travaux scientifiques.

L'étude du Conseil d'État identifie de nombreux progrès dans la conduite des évaluations, permis notamment par les avancées remarquables de l'open data et de l'accès sécurisé aux données. Toutefois si plus de 2 600 évaluations ont été réalisées entre 2007 et 2017, l'étude observe qu'elles souffrent de faiblesses récurrentes et ne sont pas encore véritablement un outil de débat et de décision en France.

Réflexions pour un renforcement du management stratégique des collectivités territoriales : Le pilotage et l'évaluation de l'action publique locale dans le même bateau / BASSET Michel, ALFONSI Gilles

Pouvoirs locaux, 11/2019, n° 115, p. 11-18

Le pilotage et l'évaluation de l'action publique locale restent en France globalement sous utilisés et sous-dotés. A l'heure de la préparation des élections municipales de mars 2020, qui seront suivies des élections départementales et régionales l'année suivante, cette contribution prend la mesure de plusieurs paradoxes...

Comment en finir avec ces injonctions contradictoires ? C'est la richesse de l'action publique que de mettre aux prises les besoins et les objectifs, les moyens et les contraintes, les objectifs et les effets... à charge pour les pilotes, de piloter, et pour les décideurs, de décider. Dès lors, quels "modes de faire" placer au cœur des stratégies de pilotage des collectivités territoriales ?

Etablissements sociaux et médico-sociaux. Performance, vous avez dit performance ?

Actualités sociales hebdomadaires, 25/01/2019, n° 3094-3095, p. 22-26

Tableau de bord, indicateurs de performance, objectifs, obligation de résultats... Le secteur social et médico-social est désormais jugé, jaugé et évalué à l'aune de la performance en s'appuyant sur des outils de gestion digne de toute entreprise privée. Mais que signifie la performance dans et pour un établissement social ? Une approche purement comptable ou une logique globale intégrant des paramètres sociaux, environnementaux, médico-économiques ? C'est tout le débat autour de cette révolution de la performance.

- "Les ESMS ont compris l'intérêt du tableau de bord de la performance " Axelle Pruvot, chef de projet ANAP

Conseil départemental de Seine-Saint-Denis : vers l'aide au pilotage et à la décision / GUIR Florence

Horizons publics, 05/2018, n° Hors-série - printemps 2018, p. 46-50

Florence Guir, cheffe du service du projet de gestion et de l'évaluation au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, revient dans cet article sur la démarche d'évaluation des politiques publiques menée depuis plusieurs années dans le département de la Seine-Saint-Denis. A la fois outil de pilotage et d'aide à la décision, cette démarche porte ses fruits et permet à la collectivité de mieux préparer et anticiper ses politiques publiques.

« Les collectivités sont sous-dotées en outils de pilotage et d'évaluation »

Lagazette.fr, 08/11/2017

Gilles Alfonsi, directeur adjoint de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation au département de la Seine-Saint-Denis, revient sur les difficultés que rencontre l'évaluation pour s'imposer dans les collectivités territoriales. Malgré la faiblesse des outils de pilotage et le contexte budgétaire tendu, il réaffirme la pertinence de l'évaluation des politiques publiques locales.

« Mieux décider, mieux piloter - L'évaluation au service d'une nouvelle intelligence de l'action publique » -

XIIIème Journées Françaises de l'Évaluation (JFE), 16 et 17 novembre 2017 - Saint-Ouen

Retrouvez tous les supports des interventions

❖ SITES RESSOURCES



France Stratégie

<https://www.strategie.gouv.fr/evaluation>



AFIGESE

<https://afigese.fr/>



Société Française de l'Évaluation

<http://www.sfe-asso.fr/>

Bibliographie

Editée par l'INSET, rue du Nid de Pie, CS 62020, 49016 Angers Cedex 1

www.cnfpt.fr

Directrice de publication : **Marion Leroux**, Directrice

Responsable du centre de ressources : **Bérangère Guillet**

Conception et réalisation : **Bérangère Guillet, Marie-Christine Marchand, Pascale Vincent**

Tél. : 02 41 22 41 46

© 2020 CNFPT/ INSET D'ANGERS

Centre national de la fonction publique territoriale

