



Louis BEDESSEM-PORTE

[louis.bedessemporte@administrateur-inet.org](mailto:louis.bedessemporte@administrateur-inet.org)



Axelle-Elisée GASPARD

[axelleelisee.gaspard@administrateur-inet.org](mailto:axelleelisee.gaspard@administrateur-inet.org)



Anne-Sophie LECOINTE

[annesophie.lecointe@administrateur-inet.org](mailto:annesophie.lecointe@administrateur-inet.org)



Stéphane PRUNIER

[stephane.prunier@administrateur-inet.org](mailto:stephane.prunier@administrateur-inet.org)

VILLE DE NANTERRE



**CONSTRUIRE  
UNE MÉTHODOLOGIE  
D'ÉVALUATION DE  
LA POLITIQUE DE LUTTE  
CONTRE LES INCIVILITÉS**

---

**Tuteur au sein de la collectivité**

---

→ **Anne DELACQUIS**

Directrice générale des services

## **LA LUTTE CONTRE LES INCIVILITÉS, UN DISPOSITIF ATYPIQUE QUI TRADUIT UNE VOLONTÉ POLITIQUE FORTE**

Commune la plus peuplée des Hauts-de-Seine avec près de 95 000 habitants, Nanterre est aujourd’hui confrontée à un enjeu de dégradation de la qualité de vie résultant notamment d’une augmentation des incivilités définies comme des désordres sur l’espace public (stationnements anarchiques, bacs poubelles sur la voirie, dépôts sauvages d’ordures, voitures ventouses, bruits intempestifs, etc.). L’amélioration du cadre de vie semble aujourd’hui un élément de préoccupation majeur des Nanterriens, exprimé notamment à l’occasion des Assises pour la ville en 2016.

La prise en compte de cette question par la municipalité s’est traduite par la mise en place d’un dispositif de lutte contre les incivilités, porté par une volonté politique forte. Au sein de la nouvelle Direction de la Prévention, de la Tranquillité Publique et de la Lutte contre les Incivilités (DPTLI), la création d’une brigade de lutte contre les incivilités, composée d’agents de surveillance de la voie publique dont l’assermentation a été élargie et de 7 agents de la filière Police municipale, a constitué un axe prioritaire de l’année 2017. Par ailleurs, le dispositif de médiation de nuit a été étendu et un système de vidéo-protection a été déployé.

La politique de lutte contre les incivilités à Nanterre est encore en phase de structuration, les recrutements de policiers municipaux étant en cours. Par ailleurs, il s'agit pour la commune de créer un cadre permettant de coordonner la diversité des acteurs intervenant dans la lutte contre les incivilités, pour construire des solutions efficaces, cohérentes et durables aux désordres constatés sur le territoire.

Dans ce contexte, le premier volet de la mission a consisté à accompagner la commune en formulant des préconisations sur l'organisation des services, prenant en compte la montée en charge progressive des effectifs de la brigade de lutte contre les incivilités.

Dans un contexte de fort débat politique autour de la constitution d'une police municipale, le Maire s'est engagé devant le Conseil municipal à procéder à l'évaluation de ce nouveau dispositif de lutte contre les incivilités, un an après sa mise en œuvre effective.

Le second volet de la mission a porté sur la conception du cadre d'évaluation. L'évaluation apportant une analyse de la pertinence (adéquation entre les objectifs de l'intervention et les besoins du territoire), de l'efficacité (adéquation entre les réalisations, les résultats et les effets constatés) et de l'efficience (adéquation entre les résultats et les moyens mobilisés) de l'action menée par la collectivité, une méthodologie et des outils ont été proposés permettant aux élus d'objectiver leurs débats et d'ajuster la politique.

Les deux volets de cette mission sont fortement complémentaires : une organisation des acteurs de la politique publique et un suivi de leur activité facilitent la démarche d'évaluation.

## CERNER LES ENJEUX DE LA LUTTE CONTRE LES INCIVILITÉS POUR PROPOSER UNE MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION ADAPTÉE

### Rencontrer les parties prenantes pour valider les objectifs et établir un diagnostic

Cerner la commande, les enjeux, les interactions, l'organisation et le fonctionnement de la politique de lutte contre les incivilités passe par la rencontre d'un large panel d'acteurs et d'interlocuteurs. Des entretiens de plusieurs niveaux (stratégiques, techniques, avec des partenaires extérieurs), ainsi que des visites de terrain ont servi de base pour établir un diagnostic, nourri également par la participation à la vie de la collectivité.

Ce diagnostic a permis de :

- préciser les éléments de contexte ;
- affiner les objectifs de la politique publique ;
- cerner le fonctionnement interne de la collectivité ;
- formaliser une cartographie des acteurs impliqués et de leurs interactions ;
- caractériser le circuit de signalement, d'information et de traitement ;
- reformuler les attentes vis-à-vis du projet et de l'évaluation.

### Formuler des propositions d'évolution pour ajuster le dispositif en cours de structuration

Le projet collectif a coïncidé avec la mise en place de la brigade de lutte contre les incivilités et la mise en ligne pour les usagers d'un télé-service de signalement des incivilités. Au-delà d'un état des lieux, la collectivité était en attente de suggestions et propositions d'évolution du dispositif. Les préconisations concernaient les objectifs et le périmètre de la politique de lutte contre les incivilités, les acteurs et la gouvernance, ainsi que les outils.

## Elaborer une méthodologie, des indicateurs et des outils d'évaluation en concertation avec les acteurs

Deux principes ont guidé la définition de la méthodologie d'évaluation :

- **Partir de l'existant** : l'identification des indicateurs pertinents s'est appuyée sur les données et pratiques existantes, dont le maniement était déjà intégré dans les habitudes de travail des services. De la même manière, les propositions sur le volet qualitatif de l'évaluation reposaient sur des instances et dispositifs déjà en place ou expérimentés par la collectivité.
- **Associer les acteurs à la construction de l'évaluation** : l'objectif étant de construire un cadre d'évaluation adopté par les services et de tester la pertinence et la faisabilité des propositions, 2 ateliers ont été organisés, l'un sur le versant quantitatif et l'autre sur le versant qualitatif de l'évaluation. Ils ont permis d'ajuster la méthodologie mais aussi de fédérer et d'intégrer dans la démarche des agents de directions différentes.

## Accompagner les agents dans la mise en œuvre de l'évaluation et la prise en main des outils

Après validation, le circuit d'évaluation, les indicateurs, les outils ont été présentés aux agents à l'occasion de restitutions et au travers d'un guide pratique de l'évaluation. Des sessions de formation individuelles ont été organisées pour faciliter la prise en main de l'outil de collecte et d'analyse des données.

## UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION PARTAGÉE PAR TOUS, PRAGMATIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Le cadre de l'évaluation : prendre en compte l'ensemble des points de vue en croisant approche quantitative et qualitative

Pierres angulaires du dispositif d'évaluation, les indicateurs jouent sur trois registres :

- ➔ mesurer l'activité des services participant à la politique publique (indicateurs d'activité) ;
- ➔ apprécier ses effets sur les incivilités (indicateurs d'impact) ;
- ➔ prendre en compte les moyens mobilisés (indicateurs de ressources humaines et financières).

Les deux premiers types d'indicateurs renseignent sur l'efficacité du dispositif. La prise en compte des ressources introduit l'idée d'efficience.

Le choix des indicateurs est important pour garantir la pertinence, la clarté et la simplicité de l'évaluation. Les acteurs participant à la politique publique produisent des données nombreuses qui nécessitent de sélectionner les plus pertinentes : interventions des services techniques pour supprimer les désordres sur l'espace public, activité de verbalisation, actions de prévention impliquant les médiateurs et les missions de quartier, etc. La thématique des incivilités étant étroitement liée à celle du cadre de vie, une déclinaison par quartier des indicateurs apporte une plus-value. Cette analyse plus fine est un préalable pour construire des stratégies de résorption des incivilités adaptées à chaque quartier.

La participation des habitants complète l'approche quantitative en apportant un regard sur l'adéquation entre la politique de lutte contre les incivilités et les besoins des habitants. Elle renforce la légitimité de l'évaluation.

Les modalités d'association des habitants, multiples, se regroupent en deux approches qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre :

- ➔ **L'évaluation-opinion** (sondages, questionnaires, référendum local) offre une vision assez proche de la réalité si l'échantillon interrogé est représentatif, mais elle requiert des moyens importants.
- ➔ **L'évaluation-participation** (réunions publiques, marches exploratoires, conseils de quartier), qui implique davantage la population pour co-construire des propositions. Cette option a été privilégiée. Sa temporalité et les structures déjà existantes de concertation dans les quartiers s'y prêtaient mieux.

### La temporalité de l'évaluation : un suivi pour accompagner le déploiement de la politique contre les incivilités

Les évaluations peuvent être réalisées à différents moments : *ex ante* pour concevoir le dispositif, *in itinere* pour accompagner le déploiement d'une organisation et *ex post* pour porter un regard sur ce qui a été fait.

La commande du Maire était de présenter les résultats de l'évaluation au conseil municipal un an après le démarrage de la politique de lutte contre les incivilités.

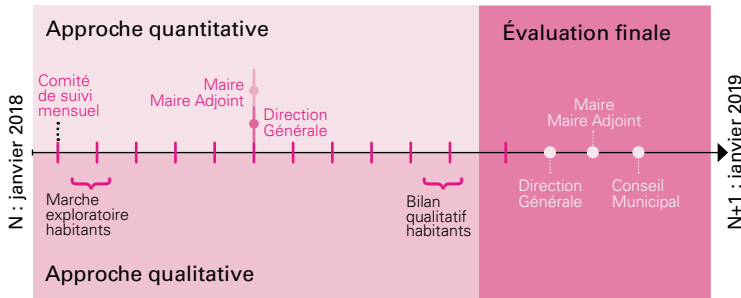
Plutôt que de se concentrer exclusivement sur cette évaluation finale, a été proposé de préparer cette échéance par un suivi évaluatif régulier, tous les mois, par les services, complété par une participation des habitants.

Dès lors, l'évaluation accompagne la montée en charge de la politique de lutte contre les incivilités : coordination des services municipaux au sein d'un comité de suivi (propreté urbaine, gestion des déchets, tranquillité publique, missions de quartier), test de la plateforme de déclaration des incivilités pour les usagers, recrutement des agents de la brigade . Cette formule *in itinere*



est un outil de pilotage de la politique publique pour l'ajuster en fonction de conclusions intermédiaires présentées au Maire et au Maire-adjoint après 6 mois d'évaluation.

## LE PROCESSUS D'ÉVALUATION : ÉTAPES ET APPROCHES



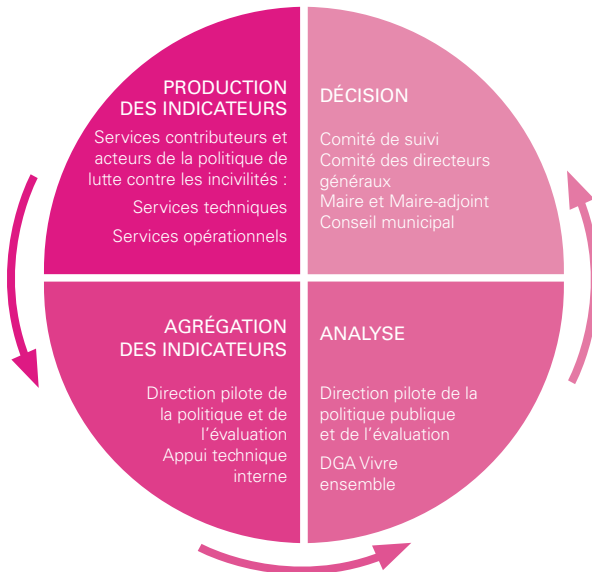
## Le processus de l'évaluation : un circuit à organiser et outiller

Au-delà du cadre de l'évaluation, il faut penser un processus d'évaluation fluide de façon à l'intégrer dans le quotidien des activités des services opérationnels.

Le circuit d'évaluation a été conçu en fonction de l'organisation et des contraintes de fonctionnement des différents services contributeurs (profils, charge de travail, ressources disponibles). En particulier, l'outil partagé de saisie des données simplifiera le travail de collecte et d'agrégation des indicateurs émanant de différents services. Ces indicateurs y sont également retraités automatiquement dans des tableaux de bord pour faciliter l'étape d'analyse.

Cette dernière se fait chaque mois en comité de suivi pour constater les évolutions, avant une analyse plus stratégique en comité des directeurs généraux, puis avec le Maire et le Maire-adjoint.

## CIRCUIT DE L'ÉVALUATION



## LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE POUR LANCER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DANS UNE COLLECTIVITE

La méthodologie élaborée avec les services de la ville de Nanterre met en exergue plusieurs facteurs à réunir pour mener l'évaluation d'une politique publique :

### Poser les bases de l'évaluation : un préalable indispensable

- ➔ L'évaluation doit amener la collectivité à s'interroger en amont sur les questions auxquelles elle souhaite répondre. La feuille de route doit être claire, y compris sur l'utilisation qui sera faite des conclusions de l'évaluation.
- ➔ L'évaluation doit d'abord s'ancrer sur une définition claire des objectifs stratégiques, à partir desquels elle pourra se décliner.

- Pour être la plus fiable possible, elle doit croiser les points de vue des acteurs de la politique publique (dont les usagers), mêler approche quantitative et qualitative et recouper des indicateurs de ressources, tant humaines que financières.
- Les services qui participent à l'évaluation gagneront à être impliqués dès le départ dans la définition du cadre et des indicateurs. Ce sont en effet ces services qui connaissent le mieux l'activité ou la politique publique à évaluer et qui seront amenés à renseigner les indicateurs.

### Animer et organiser le processus d'évaluation

- Le pilotage et l'animation de l'évaluation sont des pivots pour en assurer le succès, d'autant plus sur des politiques publiques transversales. Un chef de projet doit être identifié pour faire les relances, remonter les données, procéder aux vérifications de cohérence et assurer l'analyse des indicateurs. Le chef de projet doit aussi animer pour mobiliser les contributeurs tout au long du processus d'évaluation et rappeler l'apport de cette démarche pour la collectivité.
- Les outils de suivi et les tableaux de bord doivent être en adéquation avec les objectifs assignés à l'évaluation et s'appuyer au maximum sur les pratiques existantes qui constituent une base de travail précieuse.
- Au-delà des indicateurs, l'analyse et la contextualisation sont primordiales pour donner du sens à des données chiffrées brutes.

### Accompagner le changement

- La mise en place de l'évaluation doit être appréhendée comme une conduite du changement qui, à ce titre, mérite un accompagnement, auprès des services et agents qui devront intégrer cette nouvelle dimension dans leurs missions. Il est nécessaire également de mesurer s'ils doivent être formés aux méthodes d'évaluation ou aux outils.

- Dans les collectivités où la pratique de l'évaluation n'est pas systématisée et qu'elle porte dans un premier temps sur une politique publique ou une direction, il est utile de présenter la démarche à l'ensemble de l'administration de façon à partager la culture de l'évaluation.