



# genève

PLAN DIRECTEUR COMMUNAL

2 0 2 0

# Monitoring



Notice  
méthodologique

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION

LE MONITORING, C'EST QUOI ?

LE MONITORING, POUR QUI ?

LE MONITORING, COMMENT ÇA MARCHE ?

# INTRODUCTION

**Le 14 octobre 2009, le Conseil d'Etat a adopté le Plan directeur communal de la Ville de Genève intitulé « Genève 2020, renouvellement durable d'une ville-centre » (PDCom).**

Le Plan directeur communal sert de référence pour tous les projets d'aménagement sur son territoire. Il fixe un ensemble cohérent d'orientations à moyen et long terme. C'est aussi un instrument contractuel entre les autorités communales et cantonales qui permet d'énoncer un socle de références partagées pour les législatures actuelles et futures.

**Le PDCom est composé de 8 priorités politiques**

- une ville équilibrée qui promeut la mixité entre emplois et logements;
- une ville habitée qui construit des logements et lutte contre la tension extrême du marché qui chasse les ménages hors de la ville;
- une ville solidaire qui produit des logements à bas loyers pour perpétuer sa tradition d'ouverture et d'accessibilité aux revenus les plus modestes;
- une ville mixte qui maintient une diversité de populations, de services, de commerces, d'activités et d'équipements;
- une ville responsable qui préconise une mobilité adaptée à sa situation de ville-centre, à ses densités exceptionnelles et au contexte de l'agglomération;
- une ville durable, qui respecte ses engagements en matière sociale, d'environnement et d'économie;
- une ville attractive qui met en valeur ses atouts de ville-centre internationale;
- une ville agissante qui se dote des moyens d'être actrice de son développement et de celui du canton et de l'agglomération franco-valdo-genevoise.

**Le PDCom introduit une nouvelle notion par rapport aux précédents plans directeurs, à savoir « l'évaluation et le suivi ».** Dans son chapitre 3.1, Il est notamment dit que « *Pour le suivi de son plan directeur, la Ville de Genève entend élaborer une évaluation et un rapport de suivi tous les cinq ans ; le cas échéant le plan directeur sera mis à jour* » (PDCom p131). Pour ce faire, la Ville doit mettre sur pied « *une série d'indicateurs inhérents aux priorités politiques afin d'évaluer l'efficacité des actions et des mesures du plan* » (PDCom p131).

**Intitulé « Genève 2020, renouvellement durable d'une ville-centre », le PDCom intègre la durabilité au cœur de la politique spatiale de la Ville, dans ses trois dimensions économique, sociale et environnementale.** Cette notion de durabilité, sous ses trois axes, est prise en compte dans l'ensemble des 8 priorités. Mais la priorité 6, en particulier, intitulée « une ville durable » concentre les indicateurs « environnementaux ». Ces derniers sont complétés par l'ensemble des autres indicateurs qui touchent à l'économie locale et à la société solidaire. Enfin, le projet de monitoring fait lui-même partie du **programme stratégique de développement durable de la Ville (issu de la signature des engagements d'Aalborg)** et répond à l'objectif N°7 « La Ville de Genève optimise l'occupation durable du sol sur son territoire (...) et intègre la conduite du PDcom dans un processus d'évaluation et d'amélioration continue ».

**Ce document intitulé « notice méthodologique » présente dans une vision synthétique le monitoring du plan directeur communal.**

# LE MONITORING, C'EST QUOI ?

## Un outil d'évaluation et d'aide à la décision des objectifs politique

Le monitoring du PDCOM est l'outil d'évaluation des objectifs du PDCOM.

Il s'inscrit dans un cycle d'actions. Il permet de mesurer les résultats obtenus suite à la mise en œuvre des objectifs du PDCOM et éventuellement de corriger des actions.

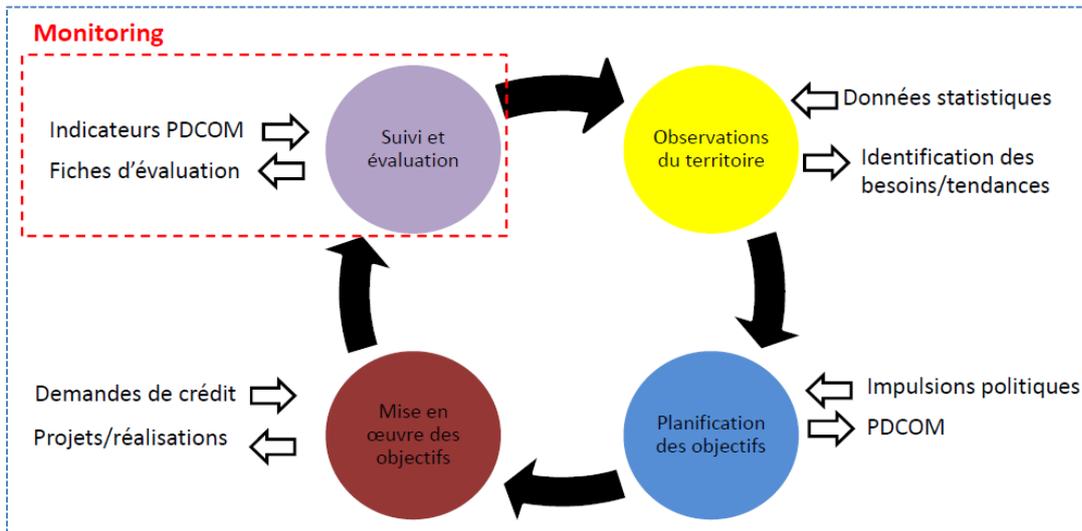


Figure 1: Cycle de l'action publique territoriale

## Des indicateurs de résultats

Le monitoring est constitué d'un set de 30 indicateurs. Ces indicateurs fournissent des données quantitatives sur le niveau de réalisation des objectifs inscrits dans les 8 priorités politiques du PDCOM. Pour chaque objectif fixé, il s'agit de trouver un ou plusieurs indicateurs.

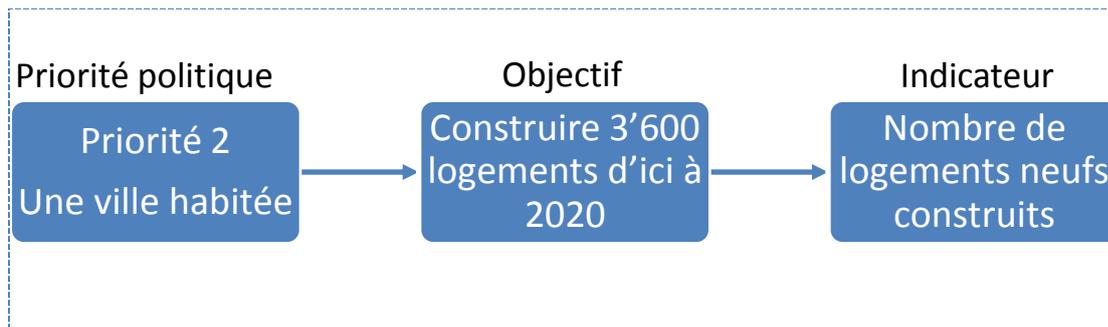
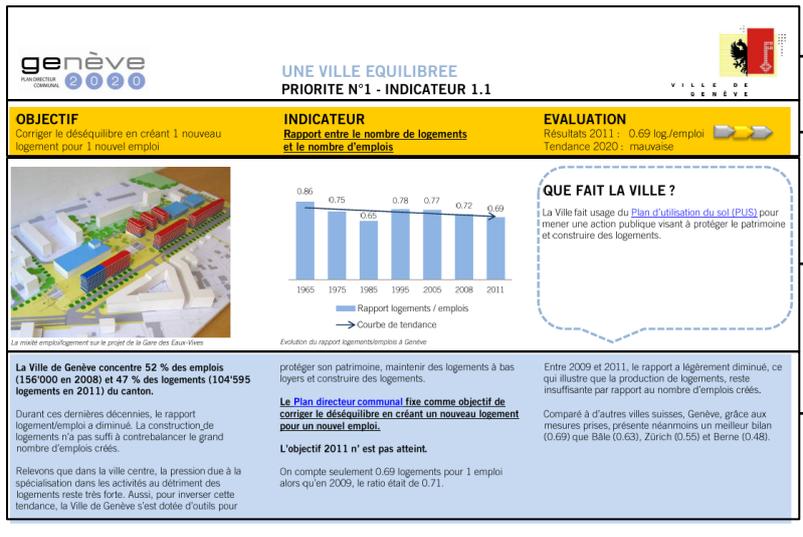


Figure 2: exemple d'indicateur

## Un recueil de fiches sur Internet

Pour chaque indicateur, une fiche recto-verso est rédigée et mise en ligne sur le site Internet de la Ville. Le support web offre une meilleure lisibilité, un plus grand accès au public, et une plus grande rapidité de mise à jour. Le set complet d'indicateurs devrait compter environ 30 indicateurs.

Fiche Recto



Zone de titre : Nom de la priorité et numéro de l'indicateur

Synthèse de la fiche : rappel de l'objectif, Nom de l'indicateur et résumé de l'évaluation (résultat et tendance)

Illustrations : Photo et graphique illustrant l'évaluation de l'indicateur. Bulle « Que fait la Ville » pour mettre en valeur les actions spécifiques de la Ville.

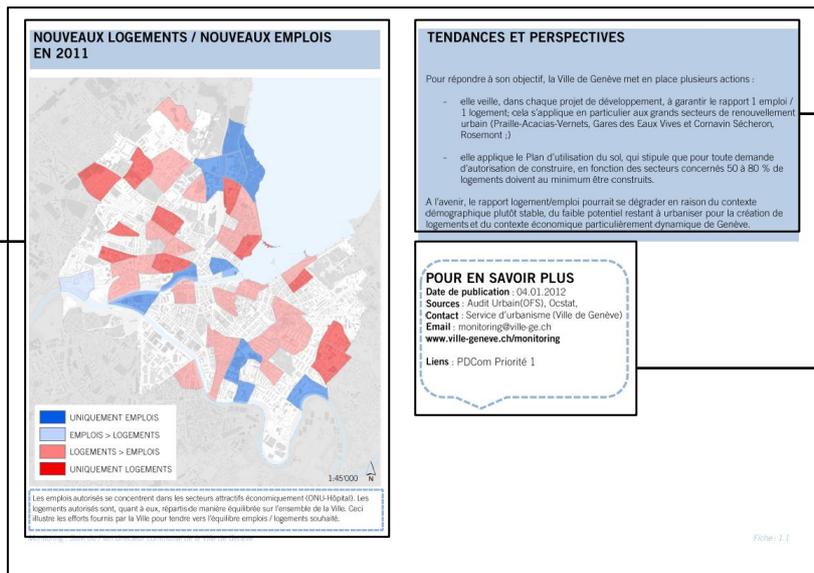
Analyse : Partie explicative composée de 3 éléments : 1- constat, 2- présentation de l'objectif PDcom, 3- analyse de l'évaluation

Monitoring - Suivi du Plan directeur communal de la Ville de Genève

Fiche : 1.1

Fiche verso

Carte :  
carte  
d'analyse



Tendances et perspectives :  
Commentaire sur la tendance de l'indicateur au vu des résultats des années précédentes. Présentation des projets et ressources engagés à court et moyen terme par la Ville.

Pour en savoir plus : Liens vers des sites d'informations supplémentaires

La mise en œuvre du monitoring est prévue en deux étapes :

- première série de fiches d'indicateurs publiées au printemps 2012 (indicateurs-cibles)
- deuxième série de fiches d'indicateurs publiées au printemps 2013 (indicateurs complémentaires)

Les indicateurs seront compilés et présentés de manière plus approfondie dans un rapport intermédiaire sur la mise en œuvre du PDCom qui sera publié en 2014.

# LE MONITORING, POUR QUI ?

Le monitoring du PDCom est un projet transversal qui implique tous les départements de l'administration municipale qui ont contribué à la rédaction du PDCom (environ 30 services). Le public cible est très divers.

Le monitoring est piloté par le service d'urbanisme du Département des constructions et de l'aménagement. L'évaluation du Plan directeur communal intéresse autant les décideurs politiques (va-t-on dans le bon sens ?), que les techniciens (connaissance approfondie de la situation), et les citoyens (que fait la Ville ?). C'est pourquoi les résultats obtenus dans le cadre de ce projet seront diffusés sur le site internet de la Ville, permettant ainsi de toucher un large public.

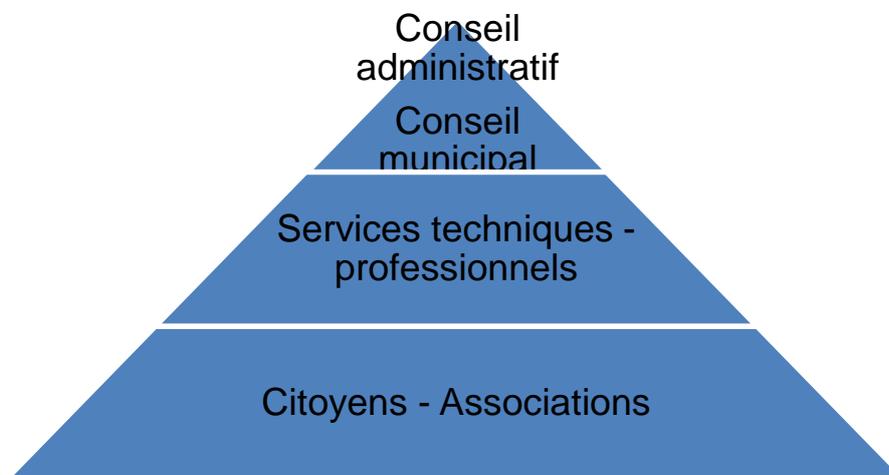


Figure 3: un large public

# LE MONITORING, COMMENT ÇA MARCHE ?

## Rendre les objectifs du PDCom mesurables

La définition d'objectifs spécifiques et mesurables est un préalable indispensable à la mise en place de ce nouvel outil. Pour rendre les objectifs du PDCom systématiquement mesurables, on utilise la technique de « l'arbre des objectifs » dont le but est de « transformer des questions générales souvent vagues, (...), en des questions suffisamment précises pour être prises en compte dans des méthodes évaluatives » (cf. l'évaluation des politiques publiques, B. Perret, Nouvelle édition).

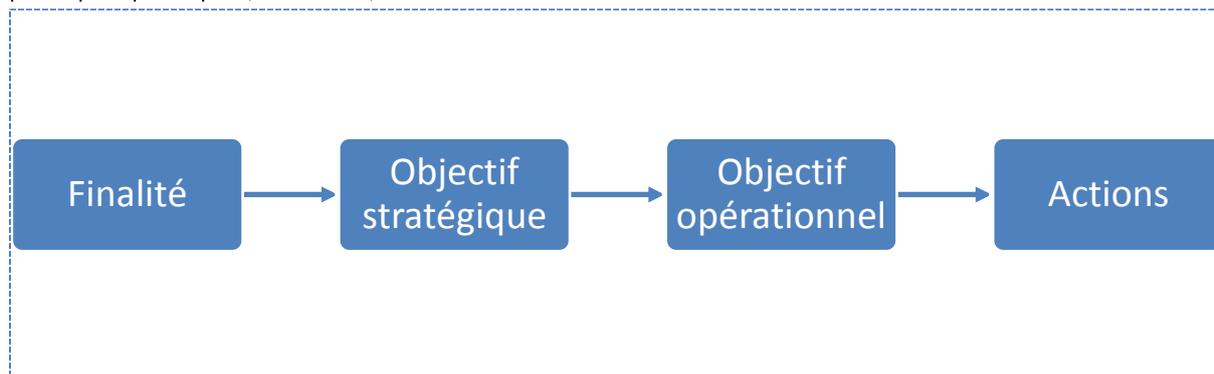


Figure 4: Modèle d'arbre des objectifs

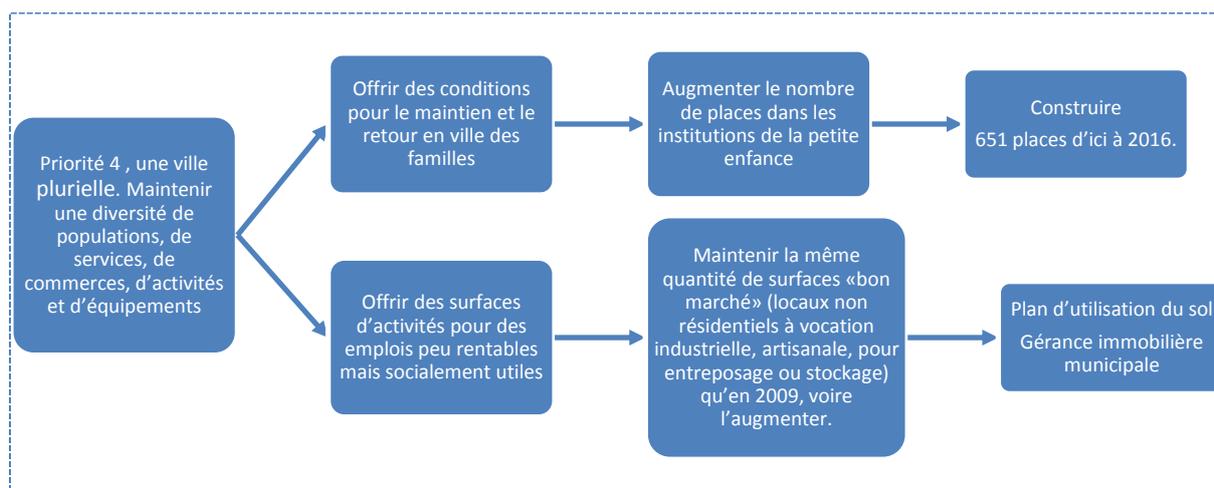


Figure 5: Extrait de l'arbre des objectifs du monitoring PDCom pour la priorité 4

## Identifier les indicateurs

Une fois les objectifs précisés, il s'agit d'identifier des indicateurs. Pour chaque indicateur, il faut formaliser une définition, une méthode de construction, identifier les sources de données, les entités responsables, la fréquence de mise à jour.

## Sélectionner les indicateurs prioritaires

Une fois les indicateurs définis, il s'agit de sélectionner les plus pertinents au moyen d'une grille multicritères d'évaluation. Cette méthode permet de réduire la liste à une quinzaine d'indicateurs-cibles pertinents.

Cette grille se compose de 6 critères, ces derniers sont pondérés en fonction de leur importance.

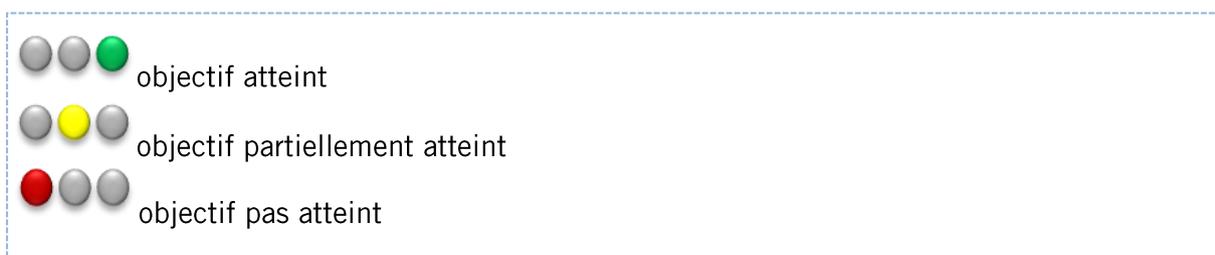
Critère	Définition	Pondération
Adéquation	Plus l'indicateur a un lien fort avec un objectif du PDCoM, plus il a de points.	Forte (*3)
Pérennité	Plus l'indicateur est construit à partir d'une base de données pérenne dans le temps, plus il a de points.	Forte (*3)
Influence	Plus l'indicateur mesure une action influençable par l'action de la Ville, plus il a de points.	Moyenne (*2)
Communication	Plus l'indicateur est facilement représentable, plus il a de points.	Moyenne (*2)
Actualisation	Plus l'indicateur est fréquemment mis à jour, plus il a de points. L'idéal étant une mise à jour annuelle.	Faible (*1)
Comparabilité	Plus l'indicateur participe à d'autres systèmes d'évaluation (cercle des indicateurs, audit urbain...), plus il a de points.	Faible (*1)

L'analyse multicritère permet de classer les indicateurs en 3 catégories.

Catégorie	Caractéristique	Publication
Indicateur-cible	Répond aux critères avec une pondération forte et totalise au moins 20 points	2012
Indicateur complémentaire	Données pas encore disponibles ou pas mises à jour	2013
Indicateur contextuel	Aide à la compréhension du contexte mais qui ne mesure pas en tant que tel un objectif du PDCoM.	En fonction des besoins

## Calculer et évaluer les indicateurs

C'est l'étape centrale du projet de monitoring au cours de laquelle les indicateurs sont évalués sous deux aspects : le résultat annuel obtenu et la tendance. Cette évaluation se fait au moyen de « fourchettes » de valeurs. Le but de l'évaluation est de déterminer, si l'objectif annuel est :



L'évaluation se fait en fixant pour chaque indicateur :

- une **valeur cible** à atteindre annuellement
- une **valeur minimum** à atteindre annuellement

La valeur annuelle peut être déterminée de deux manières : soit en calculant une **progression linéaire** (ex. consommation d'énergie), soit en se basant sur un calcul **prévisionnel** (ex. construction des logements).

Les indicateurs pour lesquels ces valeurs s'avèrent impossibles à déterminer sont rejetés ou leur mise en œuvre est reportée.

L'évaluation d'un indicateur se fait toujours en fonction d'une année de référence. Dans le cadre d'un PDCom, il s'agit de l'année 2009, date de l'approbation du document.

La tendance est calculée à partir d'une série statistique de données portant sur plusieurs années. Entre les différentes valeurs, il s'agit de projeter une droite illustrant le mieux la dispersion statistique c'est-à-dire engendrant un minimum d'écart entre chaque valeur. Il s'agit d'une tendance linéaire.

La tendance est symbolisée, par exemple, ainsi :



tendance à la baisse des valeurs, non-conforme aux objectifs PDcom



tendance à la hausse des valeurs, conforme aux objectifs PDcom



tendance stable, conforme aux objectifs PDcom

L'analyse commune des résultats annuels et la tendance, permet de replacer l'action de la Ville dans la temporalité « longue » du PDCom (10 ans).

## **Bibliographie**

« Manuel de l'évaluation des politiques publiques », D. Vollet, F. Hadjab, éditions Quae

« Economie, conseil et gestion publique : Suivi et évaluation des politiques publiques et des programmes » Maurice Baslé, ECONOMICA