

MÉLISSA NAHORY

**DU BON USAGE DES INDICATEURS D'ÉVALUATION  
DANS LES PROJETS URBAINS :  
LE CAS DU PLAN DIRECTEUR COMMUNAL DE LA VILLE DE GENEVE**

Travail dirigé présenté à la Faculté de l'aménagement  
de l'Université de Montréal dans le cadre  
du programme de maîtrise en urbanisme  
pour l'obtention du grade de Maîtrise (M. Urbanisme)

INSTITUT D'URBANISME  
FACULTE DE L'AMENAGEMENT  
UNIVERSITE DE MONTREAL

2012

© MELISSA NAHORY, 2012

## **REMERCIEMENTS**

Je souhaiterais tout d'abord remercier Monsieur Franck Scherrer, directeur de l'institut d'urbanisme de l'université de Montréal, qui a accepté d'être le directeur de recherche de ce travail dirigé et m'a encouragé à poursuivre ce projet en Suisse.

J'aimerais particulièrement et très chaleureusement remercier Monsieur Pierre Rondier, le co-directeur de ce travail dirigé. Il a été, tout au long de cette étude, d'une immense aide. Il a mis à ma disposition ses connaissances, son savoir faire et son temps avec une disponibilité exceptionnelle. Il a su me remotiver dans les phases critiques de cette recherche. Sans lui, ce travail ne serait pas ce qu'il est. Merci de tout cœur.

Un grand merci au service d'urbanisme de la ville de Genève pour leur disponibilité, leur collaboration et leur intérêt pour cette recherche. Je souhaiterais plus particulièrement exprimer ma gratitude à Mme Albane Ferraris, cheffe de projet du PDCom de la ville de Genève, pour le temps qu'elle m'a accordé et les précieuses informations et explications qu'elle a accepté de me fournir.

Enfin, je suis très reconnaissante envers tous les participants à mon entrevue semi dirigée, pour le temps qu'ils m'ont consacré et les données que j'ai pu recueillir. Sans eux, ce travail n'aurait pas été possible. Je regrette de ne pas pouvoir les remercier nominativement pour des raisons de confidentialité. Ils se reconnaîtront et qu'ils sachent qu'ils sont l'essence même de ce travail.

## RESUME

Ce travail vise à apporter un éclairage méthodologique sur l'utilisation des indicateurs dans les outils de planification urbaine. Les indicateurs d'évaluation sont devenus des outils incontournables dans les projets urbains, car ils permettent d'évaluer le fonctionnement d'un système territorial et peuvent également orienter les décisions relativement à l'aménagement et l'urbanisme. Il manque cependant des outils qui mettent en exergue les propriétés des indicateurs d'évaluation afin de faciliter le choix des indicateurs et leur utilisation. De plus, aucun auteur ne semble s'être penché sur la perception que les acteurs ont de ces outils. Comment faciliter l'utilisation des indicateurs dans les projets urbains et plus précisément dans le processus d'évaluation ? Plus particulièrement, en quoi l'utilisation des indicateurs d'évaluation aide les acteurs à faire le diagnostic d'un territoire ? Sur quels critères se basent les acteurs pour choisir un indicateur d'évaluation ?

Pour répondre à ces questions, nous tentons de construire une typologie des critères d'utilisation des indicateurs d'évaluation, en prenant le cas de la révision des Plans Directeurs Communaux (PDCom<sup>1</sup>) qui s'effectue actuellement sur le territoire suisse au niveau de la ville de Genève. Pour y parvenir, nous effectuons une analyse approfondie du contenu du PDCom que nous complétons à l'aide d'entretiens semi-dirigés avec 13 acteurs issus des milieux professionnels, scientifiques, citoyens et politiques.

Chacun des 29 indicateurs retenus a été évalué selon son utilité, sa compréhension, son adaptation, son appréciation générale et son potentiel de consensus ou de conflit. Nos analyses nous conduisent à penser qu'un indicateur apprécié présente à la fois un potentiel de consensus et un potentiel de conflictualité entre les acteurs. Si les indicateurs tendent à projeter une image objective de la réalité, ils semblent surtout avoir une place importante dans le débat d'idées. Ce constat nous conduit à préciser les principales tendances d'utilisation des indicateurs par groupe d'acteur et à suggérer une série de recommandations destinées aux professionnels de l'urbanisme, afin d'améliorer l'intégration des indicateurs dans les outils de planification concertée et d'élargir leur portée aux citoyens, public cible de ces outils.

---

<sup>1</sup> PDCom : document de référence et de coordination, qui définit les grandes orientations et les conditions de mise en œuvre de la politique d'aménagement communal suisse.

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	ii
RESUME.....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES.....	viii
TABLE DES ABREVIATIONS .....	ix
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<i>FONDEMENTS THEORIQUES.....</i>	<i>5</i>
<b>2. LES OUTILS D’EVALUATION, DES DEFIS D’AUTHENTICITE .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 APPARITION, EXPANSION ET POSITION DES INDICATEURS DANS LES PROJETS URBAINS .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 LES OUTILS D’EVALUATION : DEFINITIONS ET PROPRIETES.....</b>	<b>10</b>
2.2.1. Les indicateurs : quelques définitions.....	11
2.2.2. Trois propriétés conditionnelles.....	12
2.2.3. En résumé, les indicateurs facilitent l’activité de diagnostic.....	13
<b>2.3 POUR UNE UTILISATION AUTHENTIQUE DES INDICATEURS : PROBLEMES SPECIFIQUES .....</b>	<b>15</b>
2.3.1. Utiliser les indicateurs : le décalage entre exhaustivité et réduction de l’information.....	16
2.3.2 Utiliser les indicateurs : reconnaître leur part subjective .....	17
2.3.3 Evaluer l’utilité des indicateurs : un besoin de typologie .....	19
<b>2.4 RESUME DE LA RECENSION.....</b>	<b>21</b>
<i>CADRE D’EVALUATION .....</i>	<i>24</i>
<b>3. CADRE D’EVALUATION.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 EXPLORER LES DECALAGE ENTRE LES PROPRIETES DES INDICATEURS : EVALUATION DU SS-OBJ1</b>	<b>24</b>
<b>3.2 DIFFERENCE DE PERCEPTION ENTRE LES ACTEURS : EVALUATION DU SS-OBJ2 .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 TYPOLOGIE .....</b>	<b>27</b>
3.3.1 Retour critique sur la construction de la typologie .....	29
<b>3.4 JUSTIFICATION DE L’UTILITE DE MON OUTIL .....</b>	<b>31</b>
<i>CADRE D’ANALYSE .....</i>	<i>32</i>
<b>4. STRUCTURE DE LA PREUVE.....</b>	<b>32</b>
<b>5. METHODES D’OBSERVATION .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 ANALYSE DOCUMENTAIRE.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2 ENTREVUES SEMI-DIRIGEES.....</b>	<b>35</b>
5.2.1 Préparation aux entretiens .....	35
5.2.2 Entrevues semi-dirigées.....	35
<b>6. ETUDE DE CAS : LE PDCom DE LA VILLE DE GENEVE .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1 CONTEXTE, ENJEUX ET ACTEURS .....</b>	<b>38</b>
6.2.1 Les priorités politiques et les objectifs du PDCom.....	40
6.2.2 Rôle et place des indicateurs dans le PDCom.....	41
<b>7. ANALYSE DE DONNEES .....</b>	<b>44</b>
<b>7.1 PRESENTATION DE L’ECHANTILLON.....</b>	<b>44</b>
<b>7.2 PERCEPTION GENERALE DES INDICATEURS .....</b>	<b>45</b>
7.2.1 Définitions et utilité d’un indicateur .....	45
7.2.2 Utilisation et appréciation des indicateurs .....	49
7.2.3 Le format de présentation des indicateurs .....	51
<b>7.3 PERCEPTION SPECIFIQUE SUR LA SELECTION D’INDICATEURS DU PDCom .....</b>	<b>54</b>
7.3.1 Hiérarchie des priorités du PDCom selon l’échantillon .....	54

7.3.2 Indicateurs pertinents VS indicateurs inutiles .....	55
7.3.3 Indicateurs faciles VS indicateurs compliqués .....	63
7.3.4 Adaptation de l'indicateur .....	71
7.3.5 Méfiance envers les indicateurs .....	74
7.3.6 Synthèse.....	75
<b>8. DISCUSSION .....</b>	<b>81</b>
<b>8.1 RAPPEL DES PRINCIPAUX RESULTATS .....</b>	<b>81</b>
<b>8.2 RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE .....</b>	<b>88</b>
8.2.1 Portée des résultats.....	92
<b>8.3 LIMITES DE L'ETUDE ET OPPORTUNITES DE DEPASSEMENT METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>94</b>
<b>8.4 RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>95</b>
<b>9. Conclusion.....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>98</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>103</b>
<b>Annexe 1 : la sélection d'indicateurs présentée durant l'entrevue .....</b>	<b>103</b>
<b>Annexe 2 : Questionnaire .....</b>	<b>118</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Tableau récapitulatif relatif au critère.....	24
Tableau 2 Tableau récapitulatif au critère 2.....	26
Tableau 3. Typologie du format de présentation modifié .....	30
Tableau 4. Typologie perception modification étape 1.....	30
Tableau 5. Typologie perception modification étape 2.....	30
Tableau 6. Tableau typologie perception version finale .....	30
Tableau 7. Synthèse des priorités et des objectifs du PDCom .....	41
Tableau 8. Liste des 29 indicateurs retenus pour l’entrevue .....	43
Tableau 9 : Échantillon de répondants.....	44
Tableau 10 : Degré d’utilisation des indicateurs. ....	49
Tableau 11 : Raison d’utilisation des indicateurs.....	49
Tableau 12 : Degré d’appréciation des indicateurs .....	50
Tableau 13 : Format préféré des indicateurs. ....	51
Tableau 14 : Format de présentation le plus simple à comprendre.....	53
Tableau 15 : Synthèse des indicateurs retenus comme pertinents.....	55
Tableau 16. Consensus autour des indicateurs retenus comme pertinent.....	56
Tableau 17. Synthèse des indicateurs retenus comme inutiles pour le diagnostic .....	59
Tableau 18. Consensus autour des indicateurs retenus comme inutiles .....	60
Tableau 19. Synthèse des indicateurs cités comme faciles à comprendre.....	63
Tableau 20. Indicateurs cités comme faciles selon les groupes d’acteurs.....	64
Tableau 21.Synthèse des indicateurs retenus comme compliqués à comprendre.....	65
Tableau 22. Les indicateurs compliqués à comprendre selon les groupes d’acteurs.....	66
Tableau 23. Comparaison des facteurs qui facilitent et compliquent la compréhension des indicateurs.....	68
Tableau 24. Facteurs qui facilitent la compréhension des indicateurs.....	69
Tableau 25. Facteurs qui compliquent la compréhension des indicateurs.....	69
Tableau 26. Les indicateurs perçus comme mal adaptés à l’objectif . ....	71
Tableau 27. Les indicateurs perçus comme mal adaptés selon l’échantillon.....	72
Tableau 28. Tableau récapitulatif de la perception de chaque indicateur .....	76
Tableau 29. Croisement des indicateurs selon leur potentiel de consensus et leur appréciation générale par les acteurs.....	79

Tableau 30.les 6 critères pondérés élaborés pour choisir un indicateur adapté .....	92
Tableau 31. les 3 catégories d'indicateurs recensés .....	93

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. La Suisse et ses 26 cantons, source : google image.....	2
Figure 2: Les 5 types de recherches concernant les indicateurs d'évaluation, le nombre de référence et les auteurs principaux.....	5
Figure 3 Schéma montrant le besoin d'indicateurs d'évaluation afin d'appliquer les principes de DD dans les projets urbains.....	6
Figure 4. Schéma de positionnement de la recherche dans le processus de projet et le processus décisionnel.....	13
Figure 5. Problèmes spécifiques liés à l'utilisation des indicateurs .....	15
Figure 6. Critère 1 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 8).....	19
Figure 7. Critère 2 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 8).....	19
Figure 8. Critère 3 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 9).....	20
Figure 9. Critère 4 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 10). .....	20
Figure 10. Processus de projet urbain (phase de diagnostic et de suivi) source : Mélissa Nahory, Inspiré de Joerin et Rondier (2011 : 8).....	33
Figure 11. Les 45 communes du Canton de Genève et la commune de la ville de Genève en rouge, source : wikipédia 2007. ....	38
Figure 12 : Répartition des mots cités par l'échantillon en fonction des thèmes.....	45
Figure 13. Indicateurs retenus comme pertinents pour le diagnostic par ordre décroissant .....	55
Figure 14. Les indicateurs cités comme inutiles pour le diagnostic par ordre décroissant .....	59
Figure 15. Les indicateurs cités comme faciles à comprendre par ordre décroissant.....	63
Figure 16. Les indicateurs cités comme compliqués à comprendre par ordre décroissant .....	65
Figure 17. Les indicateurs perçus comme mal adaptés à l'objectif.....	71

## **TABLE DES ABREVIATIONS**

DD : Développement durable

DGM : Direction Générale de la Mobilité

LAT : Loi sur l'Aménagement du Territoire

PDCom : Plan Directeur Communal

PDCn : Plan Directeur Cantonal

OAQDD : Outils d'analyse et de questionnement du développement durable

OCS : Office Cantonal de la Statistique

OFS : Office Fédéral de la Statistique

SU : Service d'Urbanisme de la ville de Genève

UVS : Union des villes suisse



# 1. INTRODUCTION

Ce travail vise à apporter un éclairage méthodologique sur l'utilisation des indicateurs dans les outils de planification urbaine. Plus particulièrement, il vise à comprendre comment les acteurs utilisent les indicateurs dans le cadre d'un exercice majeur de planification stratégique, celui des Plans Directeurs Communaux (PDCoM) en Suisse, et plus particulièrement celui de la ville de Genève.

Cet exercice a été initié dans le cadre de la révision des Plans Directeurs Cantonaux (PDCn), afin d'appliquer les principes de développement durable sur le territoire et ainsi placer la Confédération helvétique dans une position intéressante voire innovante dans ce domaine en Europe de l'Ouest (Dubuis-Genoud, 2003 : 195).

En Suisse, la loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT) régit les questions d'urbanisme. Depuis 1979, la loi prévoit que chaque canton conçoive son Plan Directeur. Comme prévu par la LAT, le PDCn est la pierre angulaire de l'aménagement du territoire cantonal. C'est un document de référence et de coordination, qui définit les grandes orientations et les conditions de mise en œuvre de la politique d'aménagement cantonal. Cet outil permet de coordonner les différentes activités dans les domaines de l'urbanisation, des transports, du patrimoine, des paysages, de la protection de l'environnement, des sites et de l'agriculture. Le contenu et la procédure des PDCn sont décrits dans les articles 6 à 12 de la LAT. (Ville de Genève, 2011 : [En ligne]) (République du Canton de Genève, 2011 : [En ligne]).

La Confédération helvétique demande aux 26 cantons présents sur le territoire de réviser leurs PDCn environ tous les 10 ans. Cette démarche de révision est requise afin de s'adapter à l'évolution du contexte (République du Canton de Genève, 2011 : [En ligne]). Depuis 2001, la loi stipule que les PDCn doivent appliquer des éléments de développement durable sur leur territoire afin d'atteindre certains objectifs en la matière.

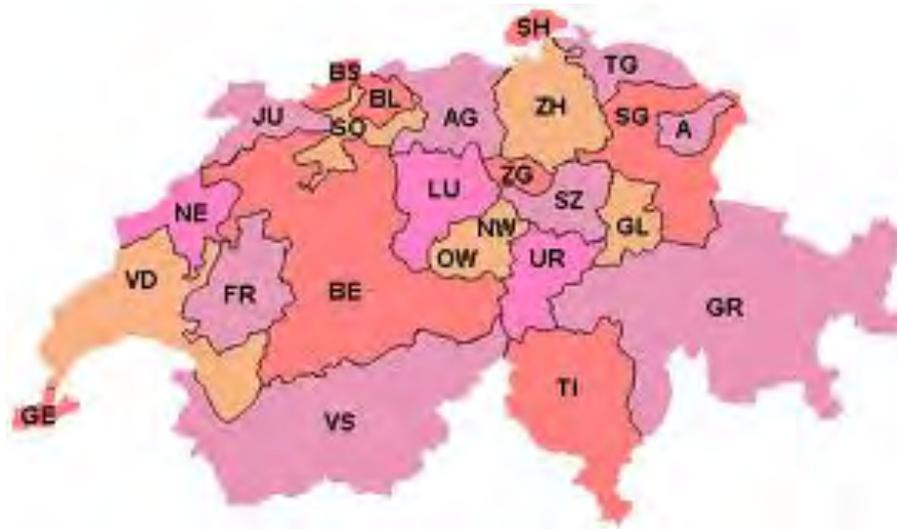


Figure 1. La Suisse et ses 26 cantons, source : google image

L'importance des PDCn semble reconnue, car ils fournissent le cadre général pour les activités relevant de la compétence des communes. Ils constituent d'ailleurs une base essentielle d'un second instrument d'échelle (territoriale et politique) plus locale : les Plans Directeurs Communaux (PDCCom).

Les PDCCom permettent d'appliquer les grandes orientations cantonales à l'échelle communale, ainsi que de fixer les orientations futures de l'aménagement d'une commune. Il faut tout de même préciser qu'il existe d'autres instruments de planification que les PDCCom qui utilisent également cette structure d'organisation par indicateurs. Mais le PDCCom a la particularité d'être un instrument obligatoire pour toutes les communes de plus de 1000 habitants, ce qui lui confère une importance particulière. Cela concerne environ 1400 communes sur les quelques 3000 communes existantes en Suisse (Office national de la statistique, 2011 : [En ligne]).

Pour concevoir les priorités d'aménagement et de développement ainsi que les objectifs, les indicateurs d'évaluations sont souvent utilisés. Par exemple, le niveau de bruit élevé dans les rues d'une commune peut encourager la collectivité à proposer comme objectif la réduction des nuisances sonores, afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens (priorité). Le niveau de décibels en fonction de la capacité du bâtiment à amortir le bruit pourrait constituer un indicateur intéressant pour localiser les nuisances et évaluer la situation. À cet indicateur se rattache alors une méthode d'élaboration, ou de calcul. Pour cet exemple, il pourrait s'agir des décibels enregistrés dans différents endroits et à différentes heures. Des paramètres d'isolation pourraient également être pris en

compte, comme la nature des matériaux de construction des bâtiments, l'âge de ces bâtiments, le type et l'épaisseur des vitrages ou encore l'orientation des bâtiments par rapport à la source de nuisance. Une fois l'objectif défini et les moyens d'actions mis en place, l'indicateur pourrait servir à mesurer l'atteinte de l'objectif.

Cet exemple fictif nous laisse imaginer le pouvoir de séduction que génèrent les indicateurs pour les collectivités. En fait, les indicateurs sont devenus incontournables des projets urbains, à l'heure de la révolution informatique et de l'augmentation exponentielle des moyens d'accès, de traitement et d'échange de l'information. Au début d'un projet, ils permettent d'évaluer la situation, autrement dit d'effectuer le diagnostic d'un projet et de formuler des orientations stratégiques. Une fois que le projet est porté par la collectivité, les indicateurs peuvent être utiles pour évaluer l'atteinte des objectifs et adapter le cours de l'action (Joerin & al, 2007).

Il est donc probable que la façon dont les collectivités auront intégré les indicateurs au début de leur démarche aura un effet d'entraînement positif sur l'ensemble du projet.

Cependant, l'utilisation efficace des indicateurs en début d'un projet peut sembler difficile, ou compliquée. En effet, les collectivités ont généralement à leur disposition des dizaines, voire des centaines d'indicateurs pour évaluer des situations souvent très complexes. Il semble en fait difficile de choisir les « bons » indicateurs d'évaluation, construits avec les « bonnes » méthodes, pour répondre efficacement aux besoins des collectivités et identifier les stratégies d'actions adéquates (Boutaud, 2005).

Dès lors, comment faciliter l'utilisation des indicateurs dans les projets urbains et plus précisément dans le processus d'évaluation (diagnostic/processus décisionnel/suivi)? Plus particulièrement en lien avec le processus d'implantation des Plans Directeurs Communaux en Suisse, en quoi les indicateurs sont-ils efficaces pour évaluer la mise en place d'objectifs de DD?

Pour répondre à ces questions, notre objectif principal est d'apporter un soutien méthodologique aux acteurs concernés par un projet dans l'utilisation des indicateurs d'évaluation. Pour ce faire, nous allons tout d'abord comparer les caractéristiques des indicateurs et l'utilisation que les acteurs en font ainsi que les différences de perception entre acteurs. Cela nous permettra potentiellement de mettre au point une méthode pour analyser les indicateurs et leur appréciation sous divers angles.

Nous tenterons de répondre à nos questions et d'atteindre nos objectifs à l'aide de l'approche que nous avons retenus : l'étude de cas du PDCom de la ville de Genève. L'intérêt d'un projet suisse réside dans l'utilisation systématique d'indicateurs d'évaluation dans la phase de diagnostic d'un projet ainsi que dans la transparence, la disponibilité et l'accès à l'information.

Le travail qui suit s'articulera en trois grandes parties : les fondements théoriques, le cadre d'évaluation et le cadre d'analyse et enfin les résultats.

En premier lieu, nous exposerons dans le cadre théorique le contexte dans lequel a eu lieu l'apparition et l'expansion des outils d'évaluation et plus précisément des indicateurs d'évaluation. Nous nous intéresserons à la position qu'occupent les indicateurs d'évaluation dans les projets urbains et plus exactement dans la phase décisionnelle du projet. Nous fournirons quelques définitions et autres précisions permettant de mieux cerner les concepts centraux de cette recherche. Enfin, nous procéderons à une revue de littérature qui nous conduira à poser des questions et des objectifs de recherche.

Dans un second temps, nous insisterons sur le cadre d'évaluation et le cadre d'analyse, nécessaires à l'atteinte de nos objectifs de recherche. Nous présenterons alors différents critères et indicateurs relatifs au cadre d'évaluation. Puis, nous présenterons la grille de lecture que nous avons construite sous forme d'une typologie. D'un point de vue du cadre d'analyse, il s'agit de présenter la méthodologie que nous avons adoptée, incluant la structure de preuve ainsi que les méthodes d'observations retenues. La structure de preuve sera constituée d'une analyse du cas du Plan Directeur Communal de la ville de Genève. Nous présenterons tout d'abord le projet, sa problématique, les acteurs impliqués et les grands objectifs et orientations fixés dans le PDCom. Nous étudierons ce cas à l'aide de méthodes d'observations directes et indirectes. Notre principal outil d'analyse sera la réalisation d'une dizaine d'entrevues semi dirigées auprès d'un échantillon d'acteurs diversifiés.

Enfin, en dernier lieu, nous présenterons et discuterons les résultats obtenus lors de notre analyse. Nous procéderons tout d'abord par l'analyse de données, puis l'exposition des résultats. Enfin, nous répondrons aux questions de recherche générales et spécifiques.

## FONDEMENTS THEORIQUES

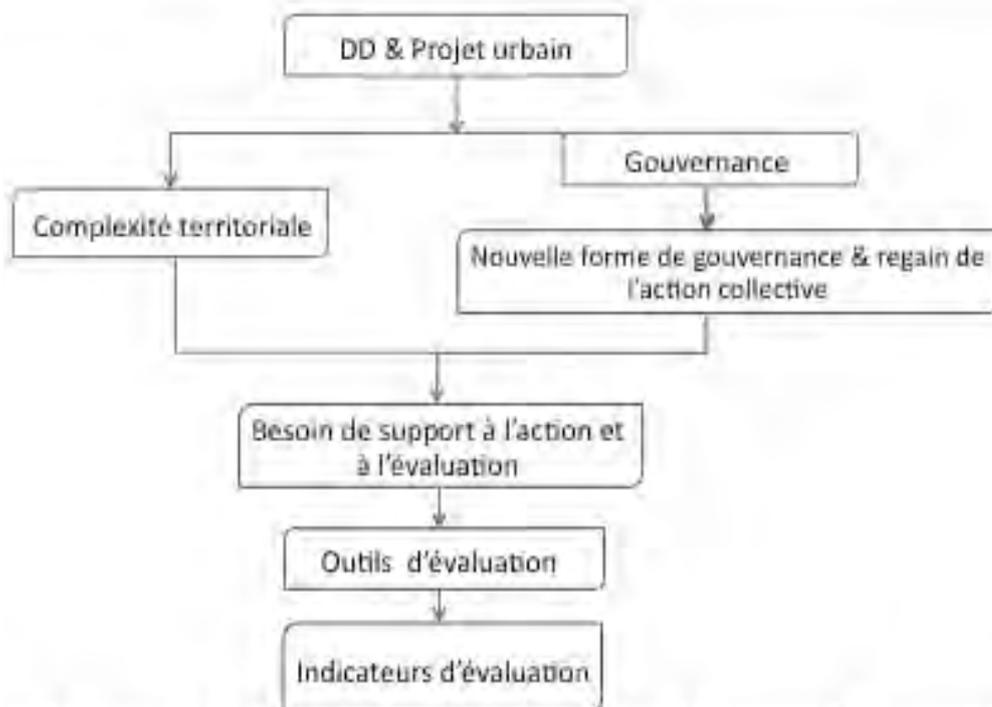
### 2. LES OUTILS D'ÉVALUATION, DES DÉFIS D'AUTENTICITE

Depuis la fin des années 1990 beaucoup d'auteurs ont écrit sur les outils d'évaluations de projets urbains durables et particulièrement sur la question des indicateurs. Nous avons à ce jour distingué cinq grands types de recherches, les deux premières étant les plus importantes pour ce travail (cf : Figure 2). Nous soulevons les défis d'authenticité liés à ces outils d'évaluation. Pour ce faire, nous organisons la recension des écrits en présentant premièrement la place des outils d'évaluation dans les projets urbains. Deuxièmement, nous proposons quelques définitions et énoncerons les principales propriétés des indicateurs. Enfin, nous mettrons en évidence les problèmes liés à l'utilisation des indicateurs.

1. Études théoriques	2. Études d'évaluation et d'analyse d'outils	3. Conception d'un indicateur ou d'un système	4. Études d'adaptation vs sur mesure	5. Études comparatives
Permet de définir le concept.  Donne bases nécessaires à la compréhensions d'études plus techniques  <i>Nbr références: 4 Auteurs: Joerin, Desthieux, Rondier</i>	Constitue l'apport essentiel pour construire le cadre d'évaluation de cette recherche  <i>Nbr référence: 1 Auteur: Boutaud</i>	Permet de cerner les étapes de fabrication et les acteurs impliqués  Aide à la compréhension de l'utilisation  <i>Nbr références: 4 Auteurs: Cherqui, Outrequin, Joerin, Rondier</i>	Outils particuliers versus outils universel  <i>Nbr références: 4 Auteurs: Joerin, Deschenaux, Srir, Babey &amp; Clivaz,</i>	Comparaison de divers systèmes d'indicateurs  Comparaison d'études de cas  <i>Nbr références: 2 Auteurs: MDDEP, Dubuis-Genoud</i>

Figure 2: Les 5 types de recherches concernant les indicateurs d'évaluation, le nombre de référence et les auteurs principaux

Le schéma ci-dessous (cf Fig. 3) présente le cheminement qui a amené au besoin d'utiliser des indicateurs d'évaluation dans les projets urbains. En effet, on essaye de plus en plus d'intégrer les principes de développement durable dans les projets urbains mais cette démarche est ardue. D'un côté, on retrouve la complexité territoriale inhérente à tout projet urbain puisque le territoire constitue le support d'un projet d'urbanisme ; de l'autre on retrouve les nouvelles formes de gouvernance (participation, débat, concertation etc..) qui entraîne une multiplicité de nouveaux acteurs impliqués dans le processus décisionnel. Ces deux phénomènes complexifient le processus. C'est pourquoi, on assiste à un réel besoin de support à l'action et d'aide à la décision. Les indicateurs d'évaluation constituent donc une forme d'outils d'évaluation très utilisée dans les projets urbains pour évaluer les objectifs et l'atteinte de ces derniers (cf Figure 3). Les sections suivantes définissent et expliquent chaque terme présent dans la Figure 3 et permettent ainsi de comprendre l'apparition, la position et l'expansion des indicateurs dans les projets urbains.



**Figure 3 Schéma montrant le besoin d'indicateurs d'évaluation afin d'appliquer les principes de DD dans les projets urbains**

## 2.1 APPARITION, EXPANSION ET POSITION DES INDICATEURS DANS LES PROJETS URBAINS

Suite au sommet de Rio, une problématique centrale dans plusieurs champs scientifiques était l'élaboration d'outils, capables d'évaluer la prise en compte du **développement durable** (DD) dans les projets urbains.

En effet, on constate qu'il existe une réelle volonté politique et stratégique d'intégrer les principes et les enjeux du DD dans les diverses sphères de la société. Le paradigme du DD est souvent considéré comme un « fourre-tout » aux interprétations diverses, voire divergentes (Boutaud & Brodhag, 2006 : 2). Cette notion a pris une dimension de plus en plus stratégique dans les discours et les actions politiques depuis 20 ans. En 1987, le rapport Brundtland définissait le paradigme du DD comme étant : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Harlem Brundtland G. ; 1987). Ce concept s'articule traditionnellement autour de trois piliers du DD que sont : le social, l'environnement et l'économie. Cependant, certains scientifiques ou experts ne sont pas d'accord avec cette représentation trop simpliste du DD. Jacques Theys<sup>2</sup> revient sur la conception du DD selon les « 3 piliers » et considère que cette acceptation constitue une impasse scientifique en termes de construction et de connaissances (Villalba et al., 2010 : 8). Ce travail n'a toutefois pas la prétention de définir cette notion, il s'insère simplement dans ce contexte-cadre ; nous n'irons donc pas plus loin dans l'explication de ce paradigme.

L'application des principes de DD dans les projets urbains nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail. Il semble donc nécessaire de définir la notion de **projet urbain**, qui s'avère centrale pour notre étude. D'après Bailleul (2008 :6),

« Le terme de projet urbain désigne chaque fois une opération autonome, aux ressources propres qui entend lier dans une solution de continuité l'élaboration d'objectifs, la mobilisation de moyens et la réalisation opérationnelle. Le projet s'élabore en collaboration avec différents

---

<sup>2</sup> Jacques Theys : Directeur du Centre de Prospective et de Veille Scientifique du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement

partenaires socio-économiques : l'État, les acteurs publics et les représentants de la société civile ».

Actuellement, on constate que l'intégration des principes de DD dans les projets urbains constitue un objectif et un défi majeur pour la société. C'est pourquoi bon nombre de collectivités se dotent de politiques de DD. Elles montrent ainsi qu'elles participent au changement de discours et de pratiques initié par l'ONU lors de la conférence de Rio en 1992 (Boutaud, 2005 : 5). Depuis, différents projets de loi, comme *la loi sur l'action publique en vue d'un développement durable (2001)* en Suisse ou encore *la loi du Grenelle de l'environnement (loi-Grenelle1:2009 ; loi Grenelle2 :2010)* en France, insistent particulièrement sur la mise en place d'un urbanisme durable sur le territoire.

Cependant, mener un projet urbain ne peut se limiter à des lois et des procédures, ou encore des prescriptions. Pourquoi ? Car le **territoire** est une entité **complexe** ; complexe à définir, à comprendre ou encore à représenter (Joerin & al, 2011) (Cf Fig.3). « Un système complexe est un système qui est d'une part, difficile à décrire dans sa totalité, parce qu'il y a trop de composantes et dont, d'autre part, le comportement est difficile à anticiper, parce qu'il y a trop de relations entre les composantes » (Joerin & Baker, 2009 : 15). Fusco considère le territoire comme un système anthropique, c'est-à-dire un ensemble composite de phénomènes qui entretiennent des relations entre eux couvrant notamment « la satisfaction des besoins matériels et culturels de la population, la santé, l'accessibilité aux activités urbaines, la jouissance d'un environnement urbain de qualité, la participation à la vie communautaire et aux processus décisionnels » (2003 : 51). Afin de compléter cette définition, Le Moigne présente un système comme « un objet qui, dans son environnement, doté de finalité, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pour autant son identité unique » (1994 :37). Il s'agit donc d'une approche systémique de la notion de territoire, qui nécessiterait de nouveaux instruments afin d'aider et guider les acteurs concernés dans cette mission délicate.

En parallèle, depuis la fin des années 60, on assiste à des changements fondamentaux dans la conception de **gouvernance**. Un certain nombre de facteurs contextuels peuvent expliquer ce changement de paradigme. On peut citer entre autres, sans avoir la prétention d'être exhaustif, la « crise » de la démocratie représentative, la mise en cause de l'expertise classique, la transformation de l'action publique, l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ou encore le pluralisme de

la société. Ces multiples facteurs ont conduit à une remise en cause de la gouvernance classique ainsi qu'à l'émergence de nouvelles formes de celle-ci (Nahory, 2009 : 11-15).

En effet, on remarque le développement d'un phénomène qui peut sembler contradictoire : une montée de l'individualisme et de pair, un regain de **l'action collective** (Crozier & Friedberg, 1977). En effet, « on assiste à l'émergence de nouvelles pratiques citoyennes, plus exigeantes, nourries de l'idéal de la démocratie directe. (...) L'électeur, catégorie abstraite et désincarnée, s'efface au profit de l'habitant, situé spatialement et socialement » (Le Bart, 2003 : 59). La montée de l'individualisme met en exergue l'insatisfaction des citoyens, qui ne se sentent plus représentés par le système. C'est pourquoi nous pouvons déceler la volonté d'un nombre croissant de citoyens de s'exprimer sur leurs attentes et leurs préoccupations. Il est intéressant de relever que la dynamique de l'action collective se crée pour exprimer des attentes et des besoins pourtant souvent individualistes. Il est également intéressant de donner une définition simple de ce concept. Au sens strict, l'action collective correspond à l'action commune ou concertée des membres d'un groupe en vue d'atteindre des objectifs communs et dans le but de faire triompher un intérêt ou une cause (Vernant, 1997 : 155-158).

Dans le domaine de l'aménagement et plus précisément dans les projets urbains, l'action collective métropolitaine s'illustre par la réunion d'acteurs d'horizons très différents afin de s'interroger et de prendre des décisions dans le but d'atteindre des objectifs communs (Callon & Barthes, 2001). Il est intéressant de citer le recours de plus en plus fréquent à des démarches de planification stratégique concertée, en utilisant comme moyen la participation, la concertation, la consultation, la négociation ou encore le débat public (Laforest, 2000 : 27-30 ; Mormont, : 2009 : 6-7).

Ces formes émergentes de gouvernance et d'action, ainsi que l'organisation et l'implication de nouveaux groupes d'acteurs dans des problématiques jusque-là confinées à la sphère dirigeante, apparaissent comme un renouveau pour la gouvernance et plus précisément pour l'aménagement urbain. Dans le cas de projets urbains, il est intéressant de constater que la participation d'acteurs non conventionnels et non experts (citoyens, association) à certaines phases des projets urbains a permis un élargissement et une meilleure prise en compte des divers points de vue et des perceptions (Echanove, 2005-2008 : 43).

C'est pourquoi il y a de plus en plus d'**acteurs** divers impliqués dans les problématiques urbaines. Au regard des divers termes utilisés pour décrire les acteurs intervenant dans le processus décisionnel, on relève la présence d'initiateurs, de décideurs ou encore d'experts et de citoyens (Joerin & Baker, 2009). Ces différentes catégories d'acteurs sont délicates à cerner, car elles peuvent se chevaucher entre elles. Pour ça, il est nécessaire de donner une définition à chacune des catégories. En effet, un initiateur peut également être décideur et utilisateur et vice-versa. Afin de faciliter la compréhension de ce travail, il semble pertinent de choisir un terme adéquat qui sera utilisé tout au long de la recherche. Rondier (2012 : 38) élargit la notion de décideurs à celle d'acteurs, ce qui paraît justifié. En effet, actuellement, les parties prenantes de la décision ne sont plus uniquement les décideurs au sens strict. Les acteurs, même s'ils sont inégaux en terme de pouvoir, interagissent et interviennent dans une démarche durant laquelle chacun défend ses intérêts (Forester, 1984).

En résumé, le regain de l'action collective et les formes de gouvernance qui en découlent ont permis d'alimenter et d'élargir la réflexion, les enjeux et les diagnostics concernant les projets urbains. On constate aussi que l'introduction d'un grand nombre d'acteurs dans le processus de projet entraîne une complexification du processus; de par l'accroissement de l'information produite, ainsi que l'élargissement des enjeux et des objectifs qui en découlent.

C'est dans cette continuité qu'on assiste à l'émergence d'un besoin croissant de **support à l'action et à l'évaluation** (cf. Figure 3). Cet aspect est particulièrement évident dans le cadre de projet urbain, puisque l'évaluation porte sur territoire, ce qui ajoute, comme nous l'avons vu précédemment, un degré de complexité supplémentaire.

## **2.2 LES OUTILS D'ÉVALUATION : DEFINITIONS ET PROPRIETES**

Dans le cadre des projets urbains durables, on constate que les collectivités ont besoin de support à l'action et d'aide à la décision afin d'appliquer les principes de DD sur leur territoire. Pour ce faire, les collectivités délèguent à leurs différents services la tâche d'appliquer les principes de DD. C'est dans ce contexte que le rôle des outils d'analyse et d'évaluation a été renforcé et leurs utilisations ont été décuplées (Lazzeri, 2006 : 21) afin d'aider les acteurs à concrétiser le DD, que ce soit à l'échelle d'une ville, d'un quartier voire même d'une rue.

Il n'y a pas de consensus autour de la définition des outils d'évaluation puisqu'il en existe une grande diversité. Il serait très réducteur de donner une définition unique des outils d'évaluations de projet, du fait que chaque type d'outil est différent et demande une définition individuelle et précise. Certains d'entre eux permettent de sélectionner des projets, de réaliser des appels d'offres, ou encore d'évaluer les critères de DD présents dans les projets urbains durables. Les outils d'évaluation les plus répandus dans le cadre de projets urbains sont : les indicateurs (Joerin & al., 2007 ; 2009 ; 2011 ; Meadows, 1998 ; Rondier, 2012 ) , les grilles d'analyse et d'évaluation (Boutaud, 2005), les outils d'aide à la concertation et à la consultation (Gauthier & al., 2008 ; Laforest 2000) les évaluations environnementales (Bape, 1995 ; Leduc & Raymond, 2000) ou encore les tableaux de bord (Lazzeri & Moutier, 2006 ; Liribarne, 2009).

Il convient de nous attarder plus particulièrement sur les **indicateurs** car ils semblent constituer les outils d'évaluation les plus couramment utilisés dans la pratique et également les plus documentés dans la littérature. Se pencher sur les indicateurs est évident, surtout car tous les outils d'évaluation font presque tous un usage d'indicateurs (dans une évaluation environnementale comme dans un tableau de bord).

### ***2.2.1. Les indicateurs : quelques définitions***

Les indicateurs ont été initialement conçus pour être appliqués aux domaines de l'économie et de la gestion d'entreprises. Selon Joerin et al. (2011 : 1), l'utilisation croissante des indicateurs en urbanisme relève de la convergence de deux dynamiques. D'une part, le transfert des méthodes de gestion d'entreprises vers le secteur public et, d'autre part la croissance rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui modifient fortement l'accès aux sources de données numériques. De plus, les auteurs signalent que les indicateurs n'ont pas été pensés pour évaluer des questions urbanistiques et territoriales. Une utilisation pertinente de ces outils nécessite donc de les redéfinir et de les repenser pour chaque cas. De plus, ils sont présents presque systématiquement dans les projets urbains. Enfin, ils sont pluridisciplinaires, ce qui confère un intérêt supplémentaire à ce travail, dans la mesure où cette recherche pourrait présenter des pistes de réflexion dans d'autres domaines scientifiques (sociologie, médecine, gestion etc.) où les indicateurs sont également souvent utilisés. Finalement, leur succès s'explique notamment par la demande constante des organisations ayant besoin d'instruments innovants (ibid, 2011 : 153).

Mais d'où vient le mot « indicateur » et que recouvre-t-il ?

« Le mot indicateur provient du verbe indiquer signifiant d'abord : faire voir, montrer. Indicateur est associé au mot index qui désigne notamment le doigt qui sert à montrer. Cette première approche du mot indicateur propose ainsi une définition relativement large, soit : une information qui révèle (montre) la présence d'un phénomène remarquable » (Joerin & Rondier, 2007:9)

Plus particulièrement, **les indicateurs d'évaluation** nous intéressent car ils permettent non seulement de montrer mais également d'évaluer :

« ils sont dérivés, conceptuellement ou méthodologiquement, des indicateurs économiques, tels que le P.I.B ou le taux de chômage, par exemple. (...) Ces indicateurs qui évaluent ont (...) des propriétés particulières : ils sont notamment liés à un ou plusieurs objectifs et leur évolution peut être interprétée comme étant favorable ou défavorable. » (ibid)

Cette définition insiste sur une propriété essentielle d'un indicateur, celle d'être lié à un objectif d'action ou de planification urbaine. Nous pouvons en inventorier plusieurs.

### ***2.2.2. Trois propriétés conditionnelles***

En nous basant sur la littérature, indicateur d'évaluation semble détenir trois propriétés conditionnelles afin d'être considéré au-delà d'une simple information.

Tout d'abord, « L'indicateur doit avoir un sens relativement à un objectif » (Ibid : 7). En effet, selon ce qu'on veut évaluer, le même indicateur n'est pas interprété de la même façon. Il est donc fondamental qu'un indicateur soit directement lié à un ou des objectifs qui constituent un cadre d'interprétation de son évolution. Il est nécessaire de pouvoir interpréter ou évaluer l'évolution de l'indicateur en termes de *favorable* ou *défavorable*. Les objectifs constituant (Joerin & al., 2011 : 4) la deuxième condition se situe dans la **comparabilité** d'un indicateur, « (...) soit dans le temps (le même indicateur à différentes périodes), soit dans l'espace (le même indicateur en différents lieux), soit par rapport à des normes ou des conventions (des valeurs cibles que se sont fixées des individus, un groupe ou une institution) » (Joerin & Baker, 2009 : 8). C'est pourquoi, plus un indicateur donne la possibilité de comparer, plus il est efficient et utile.

Enfin, il est impératif qu'un indicateur possède une **méthode d'évaluation** (le plus souvent quantitative) et une **unité** de mesure. La méthode d'évaluation doit absolument être transparente, rigoureuse et maîtrisée (ibid. : 8).

### 2.2.3. En résumé, les indicateurs facilitent l'activité de diagnostic

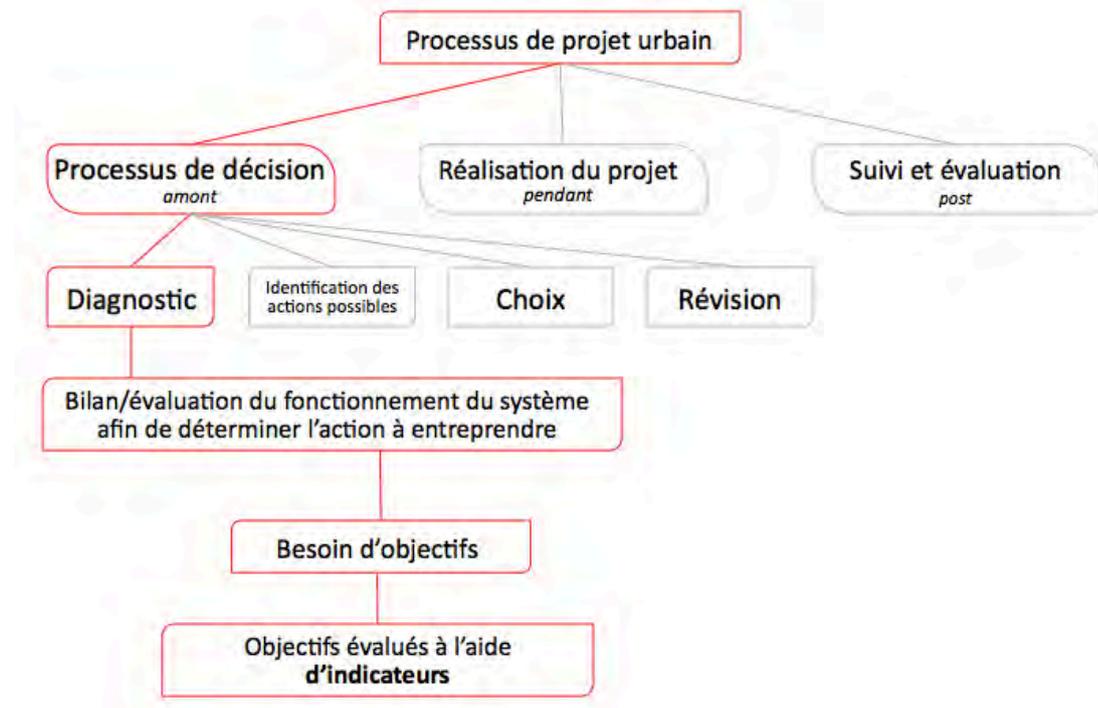


Figure 4. Schéma de positionnement de la recherche dans le processus de projet et le processus décisionnel

L'activité d'évaluation peut s'effectuer à diverses étapes de la vie d'un projet. Dans le cadre de cette recherche, l'utilisation des indicateurs d'évaluation peut s'apparenter à l'étape du **diagnostic** dans un **processus décisionnel**<sup>3</sup> (cf Fig. 4). Comme le soulignent Joerin et al, ils aident à appréhender la complexité territoriale et contribuent au diagnostic dans le processus décisionnel (2007 : 19).

Le terme de diagnostic est utilisé dans de nombreuses disciplines, comme la médecine, l'économie ou encore les études urbaines. Pour simplifier, nous dirons que la phase de diagnostic comprend deux étapes : **un bilan et une compréhension**. Cela consiste tout d'abord à observer le système afin de dégager une certaine compréhension de la situation et de l'environnement et d'évaluer ainsi son fonctionnement. L'Office

<sup>3</sup> Cette phase de diagnostic est suivie de trois autres : l'identification des actions possibles, la phase du choix et enfin la révision qui affine les actions définies et les objectifs retenus. (Joerin & Rondier, 2007 : 16).

québécois de la langue française nous fournit une définition tenant compte de cette double dimension (bilan et compréhension).

« L'établissement d'un diagnostic implique un mécanisme intellectuel par lequel le praticien convertit les observations dont il dispose (...) en entités conceptuelles lui servant (...) à reconnaître les causes et les signes de l'affection et à les expliquer en vue d'une action préventive ou curative. »  
(Joerin & Rondier, 2007 : 18)

Une fois le diagnostic effectué, le décideur peut se prononcer sur l'état du système et poser un bilan : malade ou en santé. Afin d'évaluer « l'état de santé » du territoire, un certain nombre d'objectifs lui sont assignés. Nous considérons que le territoire est « en bonne santé » s'il permet d'atteindre ces objectifs.

Si le bilan est négatif, le diagnostic comprend aussi la recherche d'une compréhension permettant aux experts d'avancer une explication sur les causes de ce bilan négatif. Alors que le bilan est en soi suffisant pour déterminer la nécessité d'une action à entreprendre, la compréhension est indispensable à la définition des actions possibles.

Autrement dit, les indicateurs d'évaluation doivent être interprétés de manière « favorable » ou « défavorable » par rapport aux objectifs qui leur sont reliés (Joerin & Baker, 2009 : 7). Ainsi, ils permettent aux acteurs d'apprécier progressivement l'évolution favorable ou défavorable du système observé (cf Fig. 4). Ces propriétés font de l'indicateur un outil pertinent pour effectuer un diagnostic d'une situation ou d'un projet.

Cette première section a donc permis de voir que les indicateurs d'évaluation occupent une place centrale durant l'activité de diagnostic urbain ou territorial. Nous pouvons alors inventorier quelques problèmes associés à l'utilisation de ces indicateurs.

## 2.3 POUR UNE UTILISATION AUTHENTIQUE DES INDICATEURS : PROBLEMES SPECIFIQUES

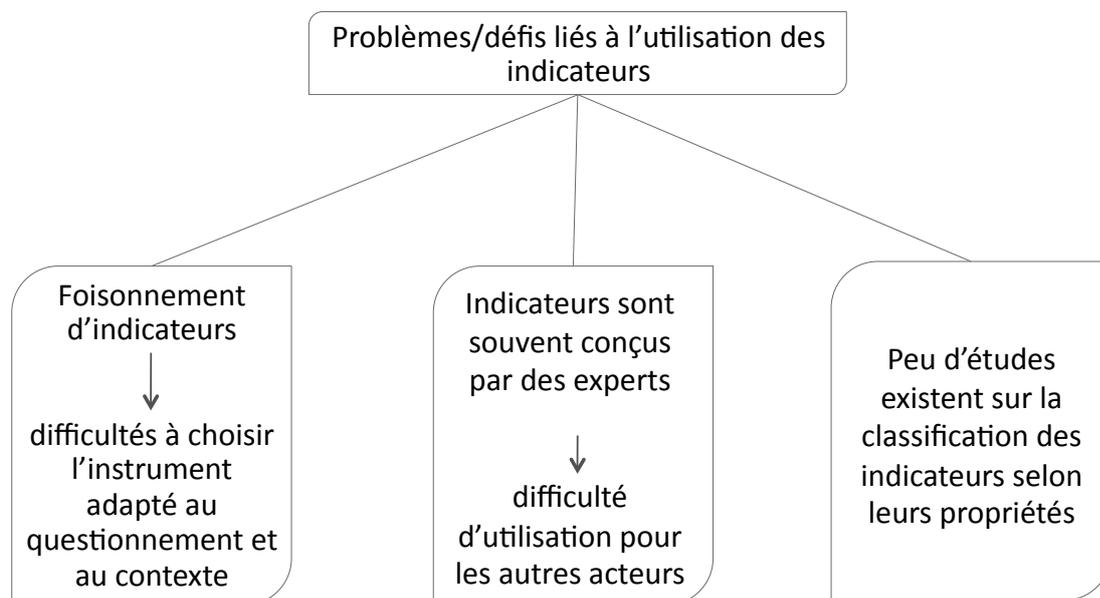


Figure 5. Problèmes spécifiques liés à l'utilisation des indicateurs

Comme le montre la Figure 5, nous avons décidé de mettre en exergue les problèmes liés à l'utilisation des indicateurs. Tout d'abord, il existe une multitude d'indicateurs, ce qui complexifie le choix de l'instrument adapté au questionnement et au contexte. De plus, l'utilisation de ces outils par divers acteurs peut s'avérer difficile car les acteurs n'ont pas tous la même perception ni le même niveau de compréhension de l'outil. Enfin, il existe très peu d'études sur la classification des indicateurs selon leurs propriétés intrinsèques (nature de l'indicateur, méthode de synthèse, format de présentation) et normatives (mesure adéquatement une orientation, un objectif ou un moyen d'action).

Ces informations sur les indicateurs semblent indispensables pour en faire une utilisation adéquate et optimale. Cependant, on s'intéresse encore trop peu à leurs caractéristiques et à la perception qu'ont les acteurs de ces outils. Ces divers aspects influencent pourtant le choix de l'outil et son utilisation.

En résumé, il nous semble que le principal **défi soit lié à l'utilisation des indicateurs**. Trois problèmes peuvent y être reliés : le problème de réduction de l'information (que retenir ?), le problème de subjectivité (qui retient ?) et enfin le problème de choix (comment retenir?).

### **2.3.1. Utiliser les indicateurs : le décalage entre exhaustivité et réduction de l'information.**

Face à la multitude d'indicateurs, la plupart des auteurs s'entendent sur la nécessité de réduire l'information. Cette réduction de l'information renvoie à la méthode de synthèse, une composante centrale d'un indicateur :

« Un indicateur est une interprétation empirique et indirecte de la réalité, mais non la réalité elle-même. [...] Il est le résultat d'une sélection pertinente ou d'une agrégation de données. Cette réduction de l'information favorise une meilleure compréhension des phénomènes complexes et son utilisation par différents groupes de personnes ayant des préoccupations diverses » (Joerin & Rondier, 2007 : 20-21).

Keeney (2005) propose une typologie concernant trois types d'indicateurs ou plutôt portant sur la nature des indicateurs. Les indicateurs naturels, les indicateurs proxy et les indicateurs composites, dits synthétiques.

Tout d'abord, les **indicateurs naturels** sont le plus souvent mesurés à l'aide d'une statistique de base comme des moyennes ou des pourcentages qui correspondent directement à l'objet à mesurer.

Ensuite, les **indicateurs proxy** sont le plus souvent synthétisés à l'aide de **l'analyse systémique** qui permet d'étudier les interactions et les relations entre les divers phénomènes du système. Cette méthode consiste à sélectionner une information qui fait la synthèse de plusieurs autres informations. En effet, elle est utilisée pour des phénomènes dont la dynamique est étroitement rattachée à plusieurs dynamiques d'autres phénomènes. En résumé, si l'indicateur évolue, cela implique que l'ensemble des phénomènes a également évolué. (Joerin & Baker, 2009 : 11 ; Joerin & al., 2011 : 5).

Enfin, les **indicateurs composites** sont, comme leur nom l'indique, composé de plusieurs indicateurs synthétisés en une seule information. Deux principaux processus de synthèse existent pour construire de tels indicateurs.

Premièrement, **l'agrégation statistique** constitue la forme la plus utilisée pour produire des indicateurs composites. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet de réduire au maximum la perte d'information tout en éliminant le « superflu ». Chaque information a la même importance, car elles sont mises sur un pied d'égalité. En

revanche, Il y a un risque de lissage de l'information, qui peut fausser le résultat (Joerin & Baker, 2009 : 11 ; Joerin & al., 2011 : 5).

Deuxièmement, **l'agrégation multicritère**, dont l'objectif consiste à choisir quelle information est retenue ou délaissée. L'analyse multicritère permet donc de retenir l'information considérée comme la plus importante. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet la prise en compte des préférences. Elle réfère à un système de valeur assumé (Joerin & Baker, 2009 : 11-12 ; Joerin & al., 2011 : 6).

Il existe cependant un décalage. Plus on opte pour des mesures simples, plus on s'assure que l'information sera accessible à un grand nombre d'acteurs, qu'ils soient experts ou non, mais on fait souvent face à un grand nombre d'indicateurs qui ne facilitent pas toujours le diagnostic.

A l'inverse, plus on opte pour des mesures synthétiques, plus on s'assure que l'information dressera un portrait global d'une situation urbaine, mais on réduit la transparence de l'information ce qui peut défavoriser la compréhension du problème en jeu.

Trouver le juste milieu conduit à poser un second problème, celui de l'objectivité de l'information.

### ***2.3.2 Utiliser les indicateurs : reconnaître leur part subjective***

La subjectivité des indicateurs constitue une problématique récurrente. En effet, la dimension subjective des indicateurs est présente dans diverses phases : pendant la conception, durant le processus de synthèse de l'information, lors de l'interprétation des résultats ou encore par rapport à la présentation de ces résultats. En effet, le format de présentation des résultats obtenus avec les indicateurs peut se présenter sous diverses formes : métrique, graphique, tableau ou encore sous forme de carte. Ces divers formats de présentation entraînent une subjectivité dans l'interprétation des résultats.

*Les indicateurs sont le reflet d'un système de valeur et de choix*

Tout d'abord, un indicateur ou un système d'indicateurs reflètent un regard sur une réalité observée, ce qui fait nécessairement ressortir un **système de valeurs** ou certaines préférences, puisque le concepteur procède à divers choix qui ne peuvent pas être totalement neutres. Meadows (1998 : 2) l'explique très bien : « indicators arise from values (we measure what we care about), and they create values (we care about what

we measure) [Les Indicateurs découlent des valeurs (nous mesurons ce dont nous nous soucions), et ils créent des valeurs (nous nous soucions de ce que nous mesurons)] ». Joerin et Rondier (2007 : 23) complètent le propos,

« L'indicateur contient toujours une part subjective qui se situe notamment dans le choix de l'indicateur, dans le choix de son mode d'évaluation ou encore dans le choix des possibilités de comparaison offertes. A cette subjectivité « de fond » s'ajoute celle « de la forme », puisque la constitution d'une carte nécessite aussi des choix (couleurs, symbole, échelle, etc.) qui influencent grandement le message de l'indicateur. »

En effet, les indicateurs sont très souvent le reflet d'un système de valeur. Par exemple, le résultat d'un indicateur peut-être perçu positivement par un acteur et négativement par un autre, l'indicateur illustre plusieurs vérités en même temps. De plus, dans une autre veine, les classements et palmarès (fabriqué à partir d'indicateurs) mettent sur la même échelle de comparaison des territoires qui ont des contextes organisationnels très spécifiques.

### *Reproches*

Alors que les indicateurs occupent une place importante et critique dans le processus décisionnel (Meadows, 1998 : 3), plusieurs **reproches** sont souvent adressés: leur utilisation excessivement normative et quantitative, leur fausse objectivité, leur ancrage dans une approche technocratique ou encore leur inaptitude à traduire la complexité du réel (Joerin & Baker, 2009 : 7).

Ce problème de subjectivité nous conduit à nous demander comment **adapter les indicateurs à la pluralité des projets urbains**. Autrement dit, est-il possible de proposer un outil universel ou systématique pour un cas toujours particulier ? Les études inventoriées à ce jour ne permettent pas de répondre à cette question (Srir, 2010 ; Babey & Clivaz, 2005). A l'inverse, des études ayant mis sur pied un outil particulier destiné à un projet précis restent souvent trop spécifiques pour tirer des enseignements généraux (Babey & Clivaz, 2005 ; Deschenaux, 2003).

Joerin et al. (2011 : 2) proposent une approche qui se fonde sur l'idée selon laquelle les indicateurs doivent être différents d'un secteur à l'autre, car ils reflètent une réalité particulière et propre à un territoire. Il y a donc une nécessité à repenser leur utilité avant de les transposer à un autre contexte.

Dès lors, comment apprécier l'efficacité de tels outils d'évaluation ? Les recherches proposant de classer les outils d'évaluation apportent quelques pistes pour évaluer l'authenticité.

### 2.3.3 Evaluer l'utilité des indicateurs : un besoin de typologie

La recherche de Boutaud (2005) est particulièrement intéressante, car elle établit une typologie pour une forme spécifique d'outils d'évaluation : les outils de questionnement et d'analyses du DD (OQADD). Ces outils se présentent souvent sous la forme de grille d'analyse. La recherche ne traite pourtant pas des indicateurs, mais la démarche et l'outil créés par Boutaud sont tout de même très inspirants pour mon cadre d'évaluation. C'est pourquoi, parmi les études de classement d'outils d'évaluation (Demazière, 2009 ; Lazzeri 2006) nous nous concentrons exclusivement sur la démarche de Boutaud.

L'objectif principal de sa recherche est de fournir un outil d'aide à la décision pour les acteurs utilisant un OQADD. En effet, la grille d'analyse mise au point par l'auteur permet d'évaluer les OQADD et aide ainsi l'utilisateur dans le choix d'un OQADD approprié, en fonction des besoins, des acteurs ou du type de projet

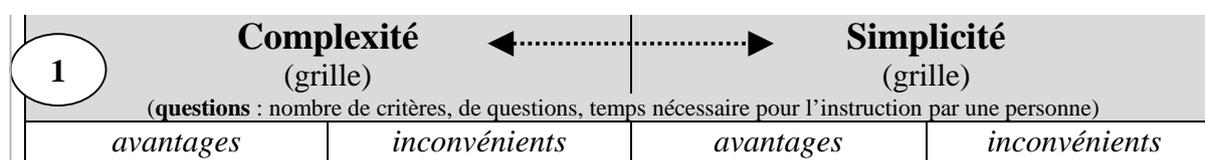


Figure 6. Critère 1 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 8).

Tout d'abord, le point 1 concerne la complexité de l'utilisation de la grille versus la simplicité d'utilisation de la grille avec en dessous de quoi classer les avantages et les inconvénients de chacune des possibilités.

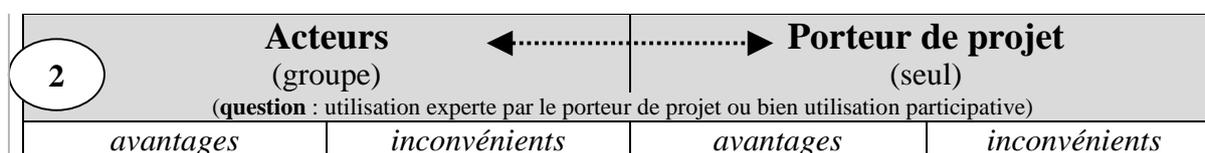


Figure 7. Critère 2 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 8).

Le point 2 concerne l'utilisation de l'outil par un groupe d'acteurs soit par un porteur de projet.

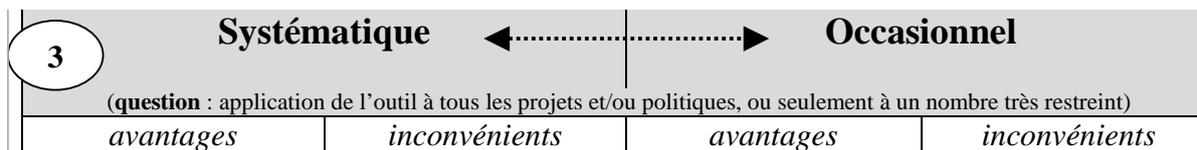


Figure 8. Critère 3 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 9).

Le point 3 concerne l'utilisation de l'outil dans les projets de façon systématique ou de façon occasionnelle.

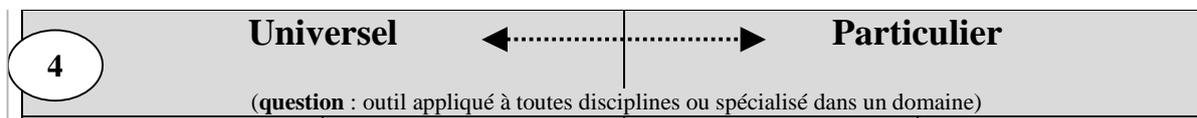


Figure 9. Critère 4 de la typologie. Source : Boutaud (2005 : 10).

Enfin, le point 4 concerne l'application de l'outil de façon universelle (l'outil doit être adapté au cas) ou particulière (l'outil est conçu directement pour le cas particulier).

En procédant par études de cas multiples, Boutaud tire des tendances d'utilisation à partir des critères typologiques.

Tout d'abord, plus la grille est compliquée à utiliser, plus est elle destinée à des experts ou des techniciens. De plus, la complexité d'utilisation détermine le degré d'occurrence d'utilisation de l'OAQDD. Plus l'outil est simple et plus on a des chances de systématiser son utilisation en amont des projets. Enfin, si l'outil est universel, il faut reformuler les questions à chaque fois pour s'adapter au contexte, ce qui demande l'aide d'experts et qui amoindrit les chances d'utilisation systématique de l'outil.

Boutaud conclut qu'un effort de clarté et de précision de l'objectif que l'on veut évaluer constitue une condition primordiale dès le début du processus afin d'assurer une bonne compréhension des enjeux et de ce que l'on souhaite mesurer et évaluer. Plus l'objectif est clair et précis, plus on a de chances de choisir, de cibler un indicateur adapté (Boutaud, 2005 : 15). Le travail et les résultats de Boutaud reposent sur l'observation de 33 démarches et de 26 outils opérationnels, cet échantillon permet de faire une véritable analyse des tendances d'utilisation. Les critères présents dans sa typologie permettent de mieux cerner l'outil et son utilisation. Cependant certains critères pourraient être affinés, afin d'atteindre un niveau de connaissance des caractéristiques intrinsèques et normatives des OAQDD plus grande. L'auteur prend très peu en compte la perception que les utilisateurs ont de ces outils, ce qui pourrait pourtant avoir de l'importance voir de l'influence sur le choix et l'utilisation des outils d'évaluation.

Enfin, l'étude de Boutaud apparaît comme la seule qui mette en place une typologie sur

des outils d'évaluation. Elle alimente notre réflexion puisque les divers critères de sa typologie seront des exemples importants, voire des fondements pour notre recherche. Cependant, cette typologie présente des limites.

En effet, Boutaud s'intéresse à une multitude d'outils dans des pays différents à des échelles territoriales variables. Dans ce cadre, les résultats sont peut être plus délicats à interpréter que dans un même pays, sur un même type de projet avec des échelles administratives et territoriales similaires. Il semble que pour atteindre une typologie optimale des outils d'évaluation, une plus grande place accordée aux diverses caractéristiques normatives et intrinsèques soit nécessaire. De plus, la prise en compte de la perception des acteurs semble incontournable pour comprendre l'utilisation des outils d'évaluation et leurs dimensions subjectives.

C'est pourquoi, la typologie de Boutaud nous a inspiré mais elle s'avère limitée selon l'analyse que l'on veut effectuer. Elle ne prend pas en compte des aspects comme l'utilité et l'appréciation des outils d'évaluation, qui nous semble primordiales. Au regard de la recension des écrits et d'un point de vue des objectifs de cette recherche, la construction d'une typologie pour classer les indicateurs selon leur utilité et leur appréciation serait très intéressante, mais actuellement absente.

## **2.4 RESUME DE LA RECENSION**

En résumé, les problèmes liés à l'utilisation des indicateurs semblent particulièrement pertinents pour comprendre la place des outils d'évaluation des projets urbains durables. En effet, nous avons montré qu'il existe une multitude d'indicateurs, ce qui amène une difficulté pour les décideurs à choisir l'instrument approprié au questionnement et au contexte d'une part.

D'autre part, ces indicateurs sont conçus par des experts, ce qui rend souvent l'utilisation compliquée pour des profanes (élus politiques, citoyens, associations) n'ayant pas toujours le même niveau de compréhension que des experts de ce type d'outils et de la complexité du système territorial. Enfin, le dernier problème concerne le peu d'études qui s'intéressent à la classification des indicateurs selon leurs propriétés intrinsèques et normatives. Autrement dit, le cœur du problème réside dans le fait que les indicateurs d'évaluation apparaissent presque systématiquement dans les projets

urbains, mais peu de recherches analysent leur efficacité et les défis d'utilisations qui y sont liés.

Enfin, évaluer l'efficacité des indicateurs semble indispensable mais demeure assez marginal dans la revue de littérature effectuée à ce jour. Seul A. Boutaud se penche sur l'évaluation et le classement des Outils d'Analyse et de Questionnement du Développement Durable. Même si les OAQDD ne sont pas des indicateurs d'évaluation, la démarche méthodologique de Boutaud constitue un apport fondamental pour cette recherche.

Cette recension des écrits tend enfin à souligner la difficulté de classer les indicateurs selon des critères qui informent et qui orientent les décideurs selon leurs besoins et leurs objectifs. Les critères les plus évidents semblent ceux qui mettent en exergue les propriétés intrinsèques et normatives des indicateurs d'évaluation. Or, ces critères sont rarement explorés selon l'utilisation que les acteurs font de ces outils d'évaluation. Plus précisément, aucun auteur recensé à ce jour ne s'est penché sur le décalage existant entre les caractéristiques normatives des indicateurs et la perception que les acteurs ont de ces outils d'évaluation.

Dès lors, **comment faciliter l'utilisation des indicateurs dans les projets urbains et plus précisément dans le processus d'évaluation du territoire ?**

Plus spécifiquement, comme on ne peut concevoir l'utilisation d'un indicateur sans l'acteur qui l'utilise, on peut se demander comment les acteurs perçoivent les indicateurs d'évaluation. Dans quels cas les voient-ils comme une opportunité ou comme un frein ? (QS)

Nous pouvons préciser notre réflexion en deux temps. D'une part, en quoi l'utilisation des indicateurs d'évaluation aide les acteurs à faire le diagnostic d'un territoire ? (QS1)  
D'autre part sur quels critères se basent les acteurs pour choisir un indicateur qui évalue leurs objectifs d'action ? Quels sont les critères les plus importants selon eux pour faciliter l'évaluation de projets urbains ? (QS2),

Pour répondre à ces questions, notre objectif principal vise à apporter un soutien méthodologique aux acteurs concernés par un projet dans l'utilisation des indicateurs d'évaluation. Par la suite, nous discuterons les tendances d'utilisation des indicateurs

d'évaluation, afin d'adresser des recommandations destinées aux acteurs sur le choix des indicateurs adaptés au questionnement et au contexte.

Afin d'atteindre notre objectif principal, 3 sous-objectifs peuvent être précisés.

Sous-objectif 1 (Objectif de fin) : comparer les caractéristiques intrinsèques et normatives des indicateurs avec l'utilisation que les acteurs en font. (« intra-comparaison » : comparaison caractéristique-acteurs)

Sous-objectif 2 (Objectif de fin) : comparer les perceptions des acteurs (« inter-comparaison » : comparaison acteurs-acteurs)

Sous-objectif 3 (Objectif de moyen) : pour effectuer nos comparaisons, nous posons comme objectifs de construire une typologie afin d'explorer qualitativement la perception des acteurs faisant face à l'utilisation d'indicateurs d'évaluation. La perception sera étudiée tant sur le sens (positif, négatif) que l'intensité (faible, forte) avec laquelle les acteurs apprécient les indicateurs (sous-objectif 1). Nous évaluerons ensuite dans quelle mesure cette perception est similaire avec celle des autres acteurs (sous-objectif 2).

## CADRE D'ÉVALUATION

### 3. CADRE D'ÉVALUATION

Il nous paraît important de préciser d'emblée la complexité du cadre d'évaluation. En effet, pour évaluer les sous-objectifs présentés ci-dessus, nous proposons plusieurs critères et d'indicateurs afin d'apprécier le projet scientifiquement. Toutefois, les objectifs de recherche visent eux mêmes à comprendre comment les objectifs de planification et les indicateurs d'évaluation de ces derniers s'articulent dans les projets urbains, et plus précisément dans les PDCoM. Cette distinction nous semble fondamentale pour comprendre le cadre d'évaluation suivant.

Nous avons émis deux critères, chacun d'eux est lié à un sous-objectif.

#### 3.1 EXPLORER LES DÉCALAGE ENTRE LES PROPRIÉTÉS DES INDICATEURS : ÉVALUATION DU SS-OBJ1

Tout d'abord, le premier critère établi consiste à évaluer *le décalage existant entre les propriétés intrinsèques des indicateurs (utilisés dans le projet urbain) et la perception des acteurs*. Ce critère est lié au sous-objectif 1 qui consiste à « comparer les caractéristiques intrinsèques et normatives des indicateurs avec l'utilisation que les acteurs en font. » (« intra-comparaison »). Afin d'explorer ce décalage entre les propriétés des indicateurs et la perception des acteurs, nous suggérons quatre indicateurs de type ratio :

Critères	Indicateurs	Nature de l'indicateur
Le décalage existant entre les propriétés intrinsèques des indicateurs et la perception des acteurs	Le % d'indicateurs à la fois adaptés dans leurs caractéristiques intrinsèques et normatives et perçu favorablement	Ratio
	Le % d'indicateurs à la fois mal-adaptés dans leurs caractéristiques intrinsèques et normatives et perçu défavorablement	Ratio
	Le % d'indicateurs adaptés dans leurs caractéristiques intrinsèques et normatives mais perçu défavorablement	Ratio
	Le % d'indicateurs mal-adaptés dans leurs caractéristiques intrinsèques et normatives mais perçu favorablement	Ratio

Tableau 1. Tableau récapitulatif relatif au critère

Nous distinguerons les caractéristiques intrinsèques d'un indicateur de ses caractéristiques normatives. Lorsque l'on parle d'indicateurs adaptés dans leurs caractéristiques intrinsèques, cela fait référence à la nature de l'indicateur, à sa méthode de synthèse ou encore à son format de présentation. Lorsque l'on parle des indicateurs adaptés dans leurs caractéristiques normatives, il s'agit de voir si l'indicateur mesure de manière adéquate une orientation stratégique, un objectif ou encore un moyen d'action.

Nous tenterons d'évaluer l'adéquation « théorique » de l'indicateur et de voir le décalage entre cette adéquation et la perception que les acteurs en ont. Cette démarche vise à récolter des informations qualitatives qui nous semblent être toutes aussi importantes et enrichissantes que l'aspect normatif des indicateurs. Cependant, la notion « d'indicateurs adaptés » dans leurs caractéristiques normatives et intrinsèques relèvent également de la perception de celui qui évalue cela. C'est pourquoi, la démarche est subjective, nous allons donc nous baser sur les réponses des individus lors des entrevues pour juger si les indicateurs sont adaptés ou non.

D'un point de vue des futurs résultats et de leurs interprétations, on peut tenter d'anticiper (cf. Tab 1). Le pourcentage d'indicateurs d'évaluations qui seront à la fois **adaptés** dans leurs caractéristiques et **perçu favorablement (++)**, constituera le cas le plus positif. En effet, dans ce cas de figure, il ne résulte pas de décalage entre caractéristiques et perception ce qui attesterait d'une utilisation optimale de l'indicateur, en adéquation avec l'objectif qu'il évalue.

Deuxièmement, le pourcentage d'indicateurs d'évaluations qui seront à la fois **mal adaptés** et **perçu défavorablement (--)**, constituera également un cas positif, du fait qu'il n'en émane pas de décalage entre les caractéristiques et la perception des acteurs.

En revanche, le troisième cas représente le pourcentage d'indicateurs d'évaluations **adaptés** dans leurs caractéristiques mais **perçu défavorablement (+-)**. Ce résultat serait plutôt négatif mais intéressant car il permettrait de mettre en exergue les indicateurs mis de côté alors qu'ils seraient adaptés. Ce cas de figure présente donc un décalage entre caractéristiques et perception. Ce scénario serait « dommage » car il constituerait une perte de résultat. Il faudrait tenter de mettre en valeur cet indicateur et de changer la perception qu'en ont les acteurs ; peut être en jouant sur le format de présentation ou sur une autre caractéristique.

Enfin, le pourcentage d'indicateurs d'évaluations **mal adaptés** mais **perçu favorablement** constituerait vraisemblablement le pire des cas car ils peuvent fausser les résultats (-+). Il en découle un décalage entre caractéristiques et perception. Il faudrait donc peut être tenter d'expliquer, de montrer la technique (façon) pour choisir un indicateur adapté au questionnement, au contexte, à l'échelle et à l'objectif auquel il se rapporte.

### 3.2 DIFFERENCE DE PERCEPTION ENTRE LES ACTEURS : EVALUATION DU SS-OBJ2

Le second critère élaboré consiste à évaluer *la différence de perception entre les acteurs*. Ce dernier est lié au second sous-objectif qui consiste à « comparer les perceptions des acteurs » (« inter-comparaison »). Afin d'explorer ce décalage de perception entre les acteurs, nous suggérons deux indicateurs de type ratio :

Critères	Indicateurs	Nature de l'indicateur
Les différences de perception entre les acteurs	Le % d'indicateurs perçu de la même façon (similitudes/ potentiel de consensus)	Ratio
	Le % d'indicateurs perçu différemment (controversés/ potentiel de conflit)	Ratio

Tableau 2 Tableau récapitulatif au critère 2

Il est intéressant d'anticiper de futurs résultats et de tenter de les interpréter. Les différences de perception entre les acteurs nous amène à explorer sous quelles conditions est-il préférable de retenir un indicateur qui a un potentiel de conflits ou de consensus.

Le premier cas représente le pourcentage d'indicateurs **perçu de façon similaire**. Ce résultat s'apparente à un indicateur avec un **potentiel de consensus fort**. Ce type d'indicateurs permet donc de se mettre d'accord, ce qui est très positif. En revanche, ces indicateurs suscitent un consensus total, ce qui enterre le débat et ne fait pas évoluer le projet dans une réflexion commune. Au regard de ces interprétations, on peut se demander si les indicateurs avec un potentiel de consensus trop fort sont si utiles ?

Dans le second cas, il s'agit d'analyser le pourcentage d'indicateurs d'évaluations **perçu de façon différente**. Ce résultat présente les indicateurs avec un **potentiel de conflit**. Ce type d'indicateurs suscite le débat, ce qui s'avère très intéressant pour l'évolution et

la maturation d'un projet. En effet, la discussion et le débat s'avère souvent très utile pour construire des connaissances et un projet commun. En résumé, des indicateurs d'évaluation avec de trop fort potentiel de consensus ou de conflit ne sont pas bons pour un projet car ils sont trop tranchés et ne font pas évoluer un projet d'une manière intéressante. Le juste milieu s'apparente au cas le plus optimal lorsque les indicateurs d'évaluations entraîne un débat utile qui permet d'améliorer un projet urbain.

### 3.3 TYPOLOGIE

À partir des objectifs précédents, nous souhaitons proposer une synthèse sous la forme d'une typologie, autrement dit un classement des indicateurs selon différents critères d'utilisation.

La construction de cette typologie devrait permettre d'explorer qualitativement la perception des acteurs faisant face à l'utilisation d'indicateurs. Cette typologie comprend des critères objectifs et subjectifs. Les critères objectifs relèvent des propriétés normatives et intrinsèques des indicateurs alors que les critères subjectifs relèvent de la perception que les acteurs se font des indicateurs.

Nous allons présenter la typologie initiale que nous avons construite et les critères qui la composent.

Cette typologie permet d'informer sur les caractéristiques des indicateurs ainsi que d'évaluer la perception des acteurs sur les indicateurs. Nous proposons cinq thèmes à priori : la source de l'information, les méthodes de synthèse, le format de présentation, le rattachement au système d'action et la perception des acteurs. Pour la recherche, nous avons retenu 14 critères présentés ci-dessous.

Nous avons choisi de présenter la typologie des indicateurs d'évaluation que nous avons construite.

Le premier thème concerne la **source de l'information**. Afin d'élaborer les critères concernant la source de l'information, nous nous sommes tout d'abord posés une série de questions.

- Qui est l'auteur de l'indicateur ?
- A-t-il été conçu de façon participative ?
- D'où proviennent les données ?
- Quelle est la forme de l'information ?

- Quelle est l'échelle des données ?

Les deux prochains thèmes concernent les critères de la typologie relatifs aux caractéristiques intrinsèques des indicateurs d'évaluation.

Le second thème concerne **la nature de l'indicateur et les méthodes de synthèses** utilisées. Les questions suivantes nous ont menées à l'élaboration des critères concernant ce thème. Des réponses uniques sont à prévoir.

- Quelle est la nature de l'indicateur ? Naturel, proxy ou composite ?
- Quelle est la méthode de synthèse utilisée pour fabriquer l'indicateur ? Statistique, systémique ou multicritère ?

Le troisième thème concerne **le format de présentation** des indicateurs. Des réponses multiples sont à envisager.

- Les indicateurs sont-ils présentés sous une forme métrique, sous forme de classement ou de carte ?

Les critères élaborés dans ce quatrième thème concernent les caractéristiques normatives des indicateurs d'évaluation. Ce thème concerne **le rattachement au système d'action** de l'indicateur.

- A quel objectif du projet se rapporte l'indicateur ?
- Quel est le moyen d'action ?
- Quelle est l'échelle territoriale évaluée ?

Enfin, le dernier thème traite de **la perception** des indicateurs par les acteurs. Ce thème permettra de saisir la dimension qualitative qui entoure l'utilisation des indicateurs.

- Quelle est l'importance de l'indicateur ? Est-il perçu comme très important ou peu important par les acteurs ?
- Le souhaitable : le résultat qu'apporte l'indicateur est-il perçu de manière favorable ou défavorable ?
- Quel est le niveau d'appréciation de l'indicateur ? Est-il prisé, neutre ou délaissé par les acteurs ?

### ***3.3.1 Retour critique sur la construction de la typologie***

Lors de l'avancement de ma recherche et de la phase de terrain, j'ai pu tester ma typologie avec les indicateurs du PDCom de la ville de Genève. Le pré-test a permis de faire évoluer ma démarche et mes outils, qui peuvent être résumés aux changements suivants :

- Suppression du second thème de la typologie concernant la nature de l'indicateur et sa méthode de synthèse.
- Suppression du quatrième thème de la typologie concernant le rattachement au système d'action de l'indicateur.
- Modification et amélioration du troisième thème de la typologie concernant le format de présentation.
- Modification et amélioration du cinquième thème de la typologie concernant la perception.

En effet, nous avons constaté qu'il serait impossible de connaître exactement la nature de l'indicateur et les méthodes de synthèses de ces derniers car nous n'avions pas accès à ces informations techniques. Ce critère n'est donc plus d'actualité. De plus, le rattachement au système d'action ne semble plus utile puisque ce questionnaire se rapporte plus précisément à la phase de suivi et d'évaluation d'un projet qu'à la phase de diagnostic. Enfin, les formats de présentations se sont précisés avec l'obtention des indicateurs. Nous avons pu séparer les formats de présentations en trois grandes catégories qui sont : les chiffres, les graphiques et les cartes. Enfin, le thème de la perception est le point de la typologie qui nous a demandé le plus de réflexion et de changements. Pour arriver à un résultat intéressant, nous avons modifié notre typologie à plusieurs reprises car la majorité des critères ont du être ajustés au contact du terrain. En effet, nous n'arrivions pas à remplir notre typologie car les résultats obtenus ne s'inséraient pas dans les tableaux, il a fallu modifier les critères.

Format de présentation			
Indicateurs retenus	chiffres (pourcentage, tableaux)	graphiques (colonne, courbe, etc...)	Cartographie
1			
2			

**Tableau 3. Typologie du format de présentation modifié**

Perception							
Indicateurs retenus	Compréhension de l'indicateur		Evolution de l'indicateur (le résultat est-il perçu de manière:)		Appréciation		
	bonne/facile	mauvaise/difficile	Favorable	Défavorable	Prisé	Neutre	Délaissé
1							

**Tableau 4. Typologie perception modification étape 1**

Perception													
Indicateurs retenus	Utilité/pertinence de l'indicateur pour faire un diagnostic			Compréhension de l'indicateur			Evolution de l'indicateur (le résultat est-il perçu de manière:)		Adaptation à l'objectif		Appréciation générale		
	cité comme utile	pas cité	cité comme inutile	bonne/facile	pas cité	mauvaise/difficile	Favorable	Défavorable	adapté	non-adapté	apprécié	pas cité	Décrié
1													

**Tableau 5. Typologie perception modification étape 2**

Perception														
Indicateurs retenus	Utilité/pertinence de l'indicateur pour faire un diagnostic			Compréhension de l'indicateur			Adaptation à l'objectif		Appréciation générale				Potentialité	
	cité comme utile	pas cité	cité comme inutile	bonne/facile	pas cité	mauvaise/difficile	adapté	non-adapté	apprécié	pas cité	neutre	Décrié	consensus	conflit

**Tableau 6. Tableau typologie perception version finale**

### **3.4 JUSTIFICATION DE L'UTILITE DE MON OUTIL**

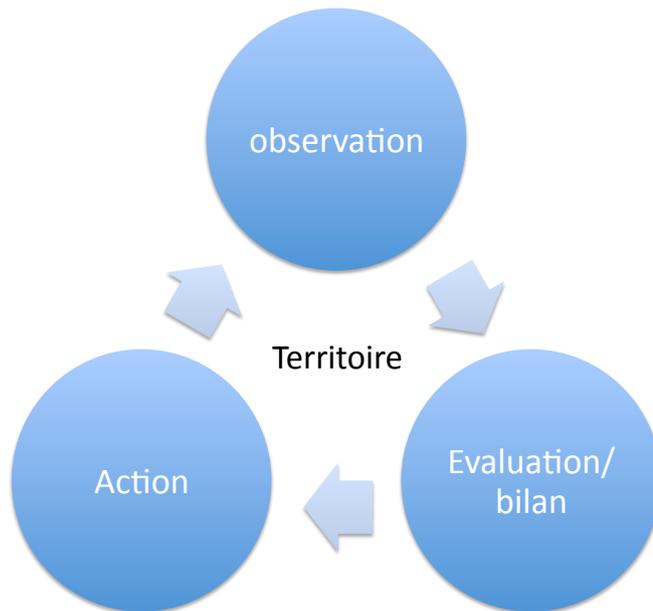
Ma typologie est destinée en priorité à des urbanistes non spécialisés et qui ont besoin d'aide pour le choix des indicateurs adaptés à l'objectif qu'ils veulent évaluer. Mais cet outil peut également être utilisé dans le cadre d'ateliers participatifs de conception de système d'indicateurs, car les gens conviés à ce type d'exercices sont souvent des profanes: citoyens, associations ou encore des élus politiques. Cet outil pourrait faciliter le choix des indicateurs en analysant les caractéristiques intrinsèques et normatives de chacun d'eux. Il permet de déterminer plus facilement l'indicateur le plus adapté pour répondre au questionnement et évaluer l'objectif, sans nécessiter la présence d'un spécialiste.

## ***CADRE D'ANALYSE***

### **4. STRUCTURE DE LA PREUVE**

Afin de répondre à nos questions de recherche et d'atteindre nos objectifs, nous nous orientons vers une démarche d'analyse de cas, issue de la situation genevoise. D'un point de vue de la méthodologie utilisée, cette recherche s'appuiera sur un cas unique. Dans le cadre de ce travail, notre choix se porte sur un projet urbain récent, ayant abouti afin d'analyser les indicateurs d'évaluation utilisés dans ce dernier. Il faut cibler un projet d'une envergure locale, mais d'une assez grande ampleur pour qu'il y ait la présence et l'utilisation d'indicateurs dans la phase de diagnostic. De plus, le projet sélectionné devra avoir été réalisé entre 2001 et 2010; cela accroît les possibilités que des indicateurs aient été utilisés et que l'information soit disponible et accessible. C'est pourquoi notre choix s'est dirigé sur le Plan Directeur de la commune de Genève.

Nous avons opté pour la phase de diagnostic en amont du projet pour des raisons pragmatiques. En effet, ce choix assurait que nous ayons accès aux informations, aux divers documents officiels du service d'urbanisme de la ville et enfin aux indicateurs utilisés dans cette phase car cette étape allaient être terminée au moment de notre recherche et de notre terrain. Nous avons été surpris de constater que le service d'urbanisme de la ville était beaucoup plus avancé sur le projet du PDCom que nous l'envisagions. En effet, le service travaille actuellement sur la phase de suivi et d'évaluation du projet : la phase de monitoring. Le service d'urbanisme nous ayant fourni des documents concernant le suivi et l'évaluation, nous allons tenir compte à la fois de la phase de diagnostic et de la phase de suivi. Ceci représente une évolution, une modification par rapport à la structure de la preuve initiale. Cependant, il s'agit d'un enrichissement pour cette recherche et cela n'entrave en aucun cas la pertinence de la partie théorique de ce travail. En effet, phase de diagnostic et phase de suivi semblent très proches dans la structure et les étapes qu'elles contiennent.



**Figure 10. Processus de projet urbain (phase de diagnostic et de suivi) source : Méliissa Nahory, Inspiré de Joerin et Rondier (2011 : 8)**

Ce schéma (cf. Fig 10) présente les trois moments présents dans la phase *ex-ante* d'un projet mais également présents dans la phase *ex-post*. Tout d'abord, dans la phase de diagnostic, il s'agit d'observer le territoire pour évaluer la situation et ensuite de dresser un bilan (à l'aide d'indicateurs). Ensuite, il s'agit de construire la décision et de choisir les actions à entreprendre. Puis, dans un second temps, une fois les actions réalisées, le même processus a lieu. On doit à nouveau observer le territoire et dresser un nouveau bilan afin d'évaluer l'atteinte des objectifs et la réussite ou non des actions entreprises. Il s'agit donc du suivi : l'évaluation des actions. A la suite de cette évaluation (à l'aide d'indicateurs), si le bilan n'est pas satisfaisant, on peut recommencer le processus et corriger les actions afin d'améliorer la situation. Dans ce cas, il faudra repasser une fois de plus par l'étape d'observation et de bilan pour évaluer si les objectifs sont enfin atteints. Le cercle est donc infini tant que l'on n'atteint pas la situation voulue (espérée)

Le processus décrit n'est pas relié à une phase du projet mais retrace des étapes présentes dans chaque phase du projet.

Nous évaluerons plus particulièrement les indicateurs qui sont rattachés aux grandes priorités politiques fixées par le PDCom de la ville de Genève.

Notre approche d'observation est qualitative, Les méthodes d'analyses de l'information seront mixtes. Notre approche de recherche sera donc essentiellement qualitative.

## 5. METHODES D'OBSERVATION

Dans le cadre de ce travail dirigé, trois méthodes d'observations sont utilisées afin d'atteindre les objectifs fixés. Il semble efficace de combiner ces trois méthodes d'observation. En effet, chacune nous permet d'obtenir un type d'information différent.

Premièrement, l'analyse documentaire est nécessaire pour avoir une information de base sur le projet genevois. Cette étape sert également à obtenir les noms des experts impliqués dans le projet afin de les contacter par la suite. De plus, l'analyse documentaire permet de faire un premier survol des indicateurs de diagnostic présentés dans le PDCom.

Deuxièmement, les appels téléphoniques, envois de courriel ou encore entretiens informels sont essentiels pour obtenir des informations complémentaires concernant les indicateurs et les acteurs impliqués dans cette démarche. Ces informations n'étant pas accessibles ou du moins pas disponibles de façon simple pour le public.

Enfin, une fois la liste d'indicateurs construite, la dernière étape consistera à analyser la perception des indicateurs par des professionnels. Nous avons choisi de recourir aux entretiens semi-dirigés car les entrevues semblent être une méthode d'observation adaptée pour cerner la perception des acteurs.

### 5.1 ANALYSE DOCUMENTAIRE

Tout d'abord, le recours à **l'analyse documentaire** est essentiel pour obtenir l'information de base concernant le Plan Directeur Communal de la ville de Genève. Les documents concernant le projet sont directement accessibles sur le site de la ville de Genève. Le document maître de ma recherche est le rapport de synthèse du PDCom qui s'intitule : *Genève 2020, renouvellement durable d'une ville-centre* (SU, 2009). Ces informations nous permettront de décrire le contexte, les acteurs impliqués, la phase de diagnostic du projet, la mise en œuvre de ce dernier ou encore la phase de monitoring. Ce document contient les orientations stratégiques et les objectifs auxquelles sont rattachés les indicateurs. On retrouve également une trentaine d'indicateurs présentés à la suite des objectifs. Il n'existe pas de liste exhaustive des indicateurs utilisés pour le diagnostic du PDCom (cf : entretien avec la cheffe de projet du PDCom, urbaniste pour le

SU de la ville de Genève). Cependant, le rapport de synthèse du PDCom s'avère assez détaillé pour que nous puissions construire une liste d'indicateurs de diagnostic. En effet, la démarche de sélection d'indicateurs du PDCom résulte de notre interprétation du document, que nous avons ensuite affiné avec nos connaissances sur la question ainsi que celles provenant d'experts de la ville et de scientifiques.

A partir de cette étape d'analyse documentaire nous pourrons donc sélectionner une trentaine d'indicateurs du projet présents dans la phase de diagnostic. Cette méthode est donc pertinente pour décrire le projet et réunir l'information nécessaire sur les orientations, les objectifs et les indicateurs de diagnostic du projet. Dans ce cas, l'unité d'analyse est l'indicateur ou du moins les éléments qui s'y rattachent.

## **5.2 ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES**

### ***5.2.1 Préparation aux entretiens***

Tout d'abord, le recours à des **appels téléphoniques**, envoi de **courriel** ou encore à des **entretiens informels** avec des experts seront nécessaires pour obtenir des informations complémentaires concernant les indicateurs et les acteurs impliqués dans cette démarche. (par exemple en posant des questions comme : qui a construit l'indicateur ? sur quel critère se base le service d'urbanisme pour retenir un indicateur plutôt qu'un autre ? Qui sont les responsables ? Quelles sont les grandes étapes du monitoring ? Quel est l'échéancier du projet ?). Cette étape va me permettre de peaufiner ma connaissance des indicateurs et de leurs caractéristiques afin de me préparer au mieux à la dernière étape d'analyse de la perception des acteurs.

### ***5.2.2 Entrevues semi-dirigées***

Enfin, le recours aux **entrevues semi-dirigées** semble adapté pour obtenir l'information recherchée. Dans ce cas, l'unité d'analyse est l'acteur. Ces entretiens auront pour but d'interviewer les acteurs pertinents, que nous classons a priori en trois types :

- des professionnels en urbanisme (chef de projet) ayant utilisé et choisi des indicateurs pour le PDCom de la ville de Genève ;
- des experts qui utilisent ou développent des indicateurs sans qu'ils soient nécessairement présents dans le PDCom de la ville de Genève ;
- enfin, des citoyens (de la ville de Genève) profanes sur les questions d'indicateurs.

L'objectif de ces entretiens consiste à analyser la perception des acteurs et évaluer les critères ou les propriétés qui apparaissent comme décisives dans le choix des indicateurs.

Stratégie de recrutement :

Le **recrutement** des participants se fera de façon non aléatoire. D'une manière générale, l'échantillonnage sera accidentel et sera combiné parfois à des techniques d'échantillonnage de type boule-de-neige (lorsqu'un répondant recommande de contacter un autre répondant). Plus spécifiquement, voici la stratégie adaptée à chaque type d'acteur :

- professionnels en urbanisme : systématique. Prise de contact par téléphone et par courriel avec les professionnels du service d'urbanisme pour obtenir des informations sur le projet et leur expliquer mon travail.
- experts sur les indicateurs : contact initial à partir de deux experts en indicateurs vivant en Suisse (noms fournis par mon directeur de recherche)
- Citoyens (profanes) : Contact d'acteurs de la société civile (ONG) suggérés par les répondants. Complété avec des voisins, connaissances, amis, parents d'amis qui avaient des caractéristiques diversifiées, mais habitaient le canton de Genève.
- Autres acteurs : Il n'est pas exclu de recruter d'autres acteurs selon les suggestions que pourraient faire les personnes contactées.

Nous prévoyons effectuer entre **huit et quatorze entretiens**, ce qui permettra d'explorer quelques tendances d'utilisation. Même si la saturation des données ne sera atteinte qu'en partie, ces entretiens permettront certainement d'atteindre les objectifs de cette recherche exploratoire.

D'un point de vue de l'échantillon et du déroulement de l'entretien semi-dirigé, nous contacterons une majorité de citoyens car ils constituent le public cible du PDCom, c'est donc eux qui sont censés comprendre et lire les indicateurs. C'est pourquoi la perception citoyenne est celle qui peut nous amener les informations les plus précieuses pour cette recherche. Nous solliciterons donc une dizaine de citoyens pour espérer en interroger entre quatre et six. De plus, nous contacterons environ cinq professionnels, afin de s'assurer qu'au moins deux d'entre eux acceptent l'entretien semi-dirigé. Enfin, nous contacterons le même nombre d'experts en indicateurs pour espérer en interroger trois.

Déroulement de l'entretien :

Au niveau de la **gestion du temps et du déroulement de l'entrevue**, nous envisageons des rencontres d'une heure. Au cours de cette heure, environ 20 minutes seront consacrées à la présentation du travail dirigé. Durant cette première partie de l'entrevue, nous expliquerons ce qui nous a poussé à nous intéresser aux indicateurs, nous exposerons nos objectifs de recherche ainsi que l'intérêt de procéder par entrevues semi-dirigées pour analyser la perception des acteurs.

La seconde partie de l'entrevue devrait durer environ 40 minutes. Elle sera dédiée à la présentation de la liste d'indicateurs retenus et au déroulement du questionnaire (Cf. Annexe 2 : questionnaire). Les répondants auront donc une dizaine de minutes pour se familiariser avec les indicateurs avant de commencer l'entrevue proprement dite. Durant l'entrevue, ils auront la sélection d'indicateurs avec eux pour pouvoir la consulter à tout moment.



l'agglomération car elle constitue le cœur du développement économique et démographique de la région. Depuis plus de dix ans, la ville affiche des taux de croissance annuels supérieurs à 1% qui font de l'agglomération l'une des plus dynamiques d'Europe actuellement. Ce contexte de ville-centre entraîne une série de défis et d'enjeux en termes d'habitabilité, d'attractivité et de durabilité. L'enjeu de l'habitabilité semble primordial car la qualité de vie de la ville est menacée par des problèmes de logements, le changement d'échelle du bassin d'emploi, la dégradation de la qualité de l'air ou encore par les nuisances sonores. De plus, il faut renouveler les atouts de la ville pour maintenir son attractivité car la concurrence des villes mondiales ne cesse de se renforcer. Enfin, les objectifs concernant le développement durable sont loin d'être atteints. De très nombreuses actions ont été engagées pour mettre en place de bonnes pratiques et tenter de renverser la tendance, notamment dans le cadre des Agendas 21, mais ces démarches ne semblent pas suffire (SU, 2009 : 6)

C'est pourquoi, le PDCom de la ville de Genève a été pensé afin de répondre à ces divers enjeux et défis. Nous allons voir quels sont les acteurs impliqués dans le projet, la structure du document, ou encore la place des indicateurs et la liste d'indicateurs retenus pour mener cette étude.

Comme nous l'avons défini en introduction, le plan directeur communal constitue un instrument d'urbanisme suisse parmi les plus importants à l'échelle communale et permet de planifier les divers projets d'aménagements d'une commune sur une durée de dix ans. La version définitive du PDCom actuel de la ville de Genève constitue une 5<sup>ème</sup> version qui a été soumise à enquête publique du 2 mars au 1<sup>er</sup> avril 2009. Puis, le PDCom a été approuvé par le conseil municipal dans sa séance du 16 septembre 2009 et enfin par le conseil d'Etat le 14 octobre 2009. Dans la préface du document, le maire, Monsieur Rémy Paganini insiste sur le fait que : « c'est aussi une véritable opportunité de progresser dans les relations entre communes, en particulier avec les communes voisines et celles qui s'impliquent dans le processus de construction de l'agglomération. » (SU, 2009 :4).

Le PDCom et ses nombreux projets d'urbanisme sont pilotés par la Ville de Genève, et plus précisément par le Département des constructions et de l'aménagement. C'est le service d'urbanisme qui est le plus impliqué dans le pilotage du projet. Cependant, il faut noter que le PDCom s'est fait en collaboration avec tous les départements municipaux.

Enfin, plusieurs mandataires privés ont également participé au PDCom comme le bureau d'urbanisme Urbaplan, qui est aujourd'hui devenu un mandataire courant de la ville et du canton. On constate donc que les acteurs impliqués dans le PDCom sont nombreux et variés. En effet, on retrouve tous les départements municipaux de la ville, les citoyens lors de l'enquête publique ainsi que des mandataires privés.

## **6.2 LE RAPPORT DU PDCom DE LA VILLE DE GENEVE**

Le document de synthèse du Plan Directeur Communal de la ville de Genève constitue le support le plus important pour cette étude de cas car il contient l'information nécessaire pour mener ce travail de terrain (SU, 2009). Le rapport est structuré en **trois chapitres centraux**. Le **premier chapitre** présente les priorités politiques élaborées par la ville et les objectifs qui en découlent. Le **second chapitre** présente les stratégies territoriales adoptées. Enfin, le **dernier chapitre** explique les différents programmes urbains qui seront mis en place d'ici 2020.

Nous reviendrons plus en détails sur les priorités politiques, les objectifs, les indicateurs ou encore sur les divers acteurs impliqués dans cette démarche. Il s'agit des principaux objets d'information dans notre cas. C'est donc le premier chapitre du PDCom qui retient particulièrement notre attention.

### ***6.2.1 Les priorités politiques et les objectifs du PDCom***

Le premier chapitre permet de faire un diagnostic du territoire de la ville de Genève et de mieux comprendre les choix et orientations retenues par la ville. Le chapitre s'articule autour des priorités politiques auxquelles sont associées un ou plusieurs objectifs à atteindre (cf Tableau 7). Les trois premières priorités concernent le thème du logement. La quatrième priorité touche le thème du maintien de la diversité et de la mixité des services et des activités en ville de Genève. La cinquième priorité traite de la mobilité et plus particulièrement de la promotion de la mobilité douce. Enfin, La Priorité 6 aborde le thème du développement durable. La Priorité 7 se concentre sur le thème du marketing urbain. Enfin, pour terminer, la dernière priorité traite du thème du renouvellement du droit et des instruments d'urbanisme afin d'assurer une capacité d'action.

Priorités politiques	Tendances	Finalité	objectifs
Priorité 1 : des logements proches des emplois	Spécialisation de la ville comme pôle d'emplois	Maintenir des habitants dans la ville-centre de l'agglomération	1. Corriger le déséquilibre en créant 1 nouveau logement pour chaque nouvel emploi
Priorité 2: construire des logements	Crise aiguë du logement	Contribuer à la politique de construction de logements du canton et de l'agglomération	2. +3'600 logements en ville de Genève à l'horizon 2020
Priorité 3: des loyers bons marché	Population aux revenus modestes exclue du marché du logement	Permettre à cette population d'habiter en ville de Genève	3. +1'000 logements locatifs à bas loyers à l'horizon 2020
Priorité 4: maintenir une diversité de populations, services, commerces, activités et équipements.	Surchauffe immobilière excluant la «ville ordinaire»	Maintenir la mixité comme garantie d'une cohésion sociale	4. Offrir des surfaces d'activités pour des emplois peu rentables mais socialement utiles 5. Offrir des arcades accessibles pour des commerces et services d'intérêt local 6. Offrir des espaces pour des équipements culturels, sociaux et sportifs.
Priorité 5: Adapter la mobilité au contexte de la ville-centre	Augmentation globale de la mobilité, prédominance des déplacements en transport individuel motorisé en périphérie, prédominance des déplacements à pied et à vélo en ville	concilier accessibilité, santé publique et qualité de la vie ; assainir le bruit routier conformément aux exigences fédérales	7. Contribuer à réduire le trafic individuel motorisé 8. Rationaliser l'offre de stationnement 9. Contribuer à l'augmentation de la part modale des transports publics 10. Renforcer les réseaux de mobilité douce
Priorité 6 : un plan directeur engagé dans la durabilité	Péjoration de l'environnement au détriment de la santé publique	Renforcer et accélérer les actions municipales engagées	11. Relayer et concrétiser les engagements d'Aalborg
Priorité 7: mettre en valeur les atouts de la ville-centre	Prépondérance d'un tourisme d'affaires, antagonisme entre promotion économique et qualité de vie	Garantir durablement l'attractivité de la ville pour le bénéfice de toute l'agglomération	12. Préserver et entretenir l'image de la ville 13. Valoriser les espaces publics 14. Renouveler les emblèmes de Genève
Priorité 8: maintenir la capacité d'action de la ville	Déstabilisation des instruments d'urbanisme (planification, contrôle)	Concrétiser les priorités communales et préserver la sécurité du droit en urbanisme	15. Renforcer l'action foncière communale 16. Adapter les instruments d'urbanisme 17. Coopérer aux contrôles de légalité 18. Multiplier les partenariats et les contrats

**Tableau 7. Synthèse des priorités et des objectifs du PDCom**

En résumé, le Chapitre 1 du PDCom contient donc 8 priorités politiques concernant l'urbanisme communal et on relève 18 objectifs associés à ces priorités (Cf Tableau 7).

### **6.2.2 Rôle et place des indicateurs dans le PDCom.**

Les indicateurs sont présents à diverses étapes dans le PDCom de la ville de Genève et ont des rôles différents.

#### **Phase de diagnostic**

Tout d'abord, on retrouve des indicateurs dans le chapitre 1 du PDCom. En effet, à l'étape du diagnostic, lorsqu'il faut fixer les priorités, les orientations ou encore les objectifs à atteindre, les indicateurs sont là pour faire un bilan de la situation et aider à prendre des décisions à partir de ce constat. Ils permettent d'apprécier le chemin à parcourir entre l'état des lieux et l'objectif que la ville veut atteindre.

Nous avons relevé la présence de 18 indicateurs répartis sur les cinq premières priorités du PDCom. Pour mener les entrevues individuelles, il fallait une sélection d'au moins 25 indicateurs pour que l'exercice soit pertinent. En effet, un panel d'indicateurs suffisants

s'imposaient pour explorer des tendances intéressantes. Il nous semble que moins de 25 indicateurs auraient pu biaiser notre analyse.

La priorité 6 concernant le développement durable ne présente pas d'indicateurs dans le PDCom. Cette priorité 6 a pour objectif de relayer et concrétiser les engagements d'Aalborg. Cependant, le PDCom a été adopté le 14 octobre 2009 alors que la ville de Genève a adhéré aux engagements d'Aalborg le 24 septembre 2010. La ville a produit un document de 32 pages nommé : « Les engagements d'Aalborg, revue du développement durable en ville de Genève. ». Dans ce document, on retrouve deux indicateurs sélectionnés par la ville de Genève pour chacun des 10 engagements d'Aalborg. Il y a donc 20 indicateurs en plus. Nous avons choisi d'intégrer certains de ces indicateurs à notre sélection afin d'obtenir un set d'indicateurs plus fournis et plus diversifié. Le document des engagements d'Aalborg a également été fabriqué par la ville de Genève mais dirigé par le département des finances et du logement contrairement au PDCom qui a été piloté par le département des constructions et de l'aménagement.

Nous avons finalement retenu 29 indicateurs de cette phase de diagnostic (Cf. Tableau 8).

Thèmes	Priorités politiques	Les indicateurs
Logement	Priorité 1 : des logements proches des emplois	1.Evolution du rapport logement/emploi sur la commune de Genève de 1965 à 2005
		2.Ratio 1 logement pour 1 emploi
		3.Evolution comparée des emplois entre la ville de Genève, les communes et le canton
		4.Taux de vacance des logements
	Priorité 2: construire des logements	5.Prévision sur le rythme de production de logements dans le canton de Genève
		6.Evolution du nombre de logements construits en ville de Genève entre 1930 et 2007
	Priorité 3: des loyers bons marché	7.Densités humaines par communes (emplois et habitants).
		8.Dispersion des revenus par commune en 2004
Maintien de la diversité	Priorité 4: maintenir une diversité de populations, services, commerces, activités et équipements.	9.Evolution du parc de logements sociaux et LUP de 1985 à 2020
		10.Représentation du revenu annuel brut médian par commune en 2004.
		11.Disparités spatiales dans le canton, par commune ou groupe de communes en 2000
		12.Variation absolue de la densité de l'emploi privé dans les services de proximité
Mobilité	Priorité 5: Adapter la mobilité au contexte de la ville-centre	13.Evolution du taux de motorisation entre 2000 et 2007
		14.Répartition modale des déplacements sur la commune de Genève en 2005
		15.Emissions de NO2 pour l'année 2006.
DD	Priorité 6 : un plan directeur engagé dans la durabilité	16.Participation aux scrutins fédéraux en ville de Genève et en Suisse
		17.Proportion de femmes élues dans les législatifs communaux à Genève et en Suisse
		18.ratio dette/revenu de la Ville de Genève
		19.Indice de pollution de l'air à long terme à Genève
		20.Consommation d'électricité par habitant en ville de Genève et en Suisse
		21.Taux de collecte séparée des déchets Genève vs Suisse
		22.Densité de la population en ville de Genève, en comparaison suisse et européenne
		23.Variation annuelle du nombre de logements en ville de Genève
		24.Evolution de la répartition modale des déplacements de la population de la ville
		25.Nombre de repas, dotés d'un label de qualité, servis par année scolaire
		26.Taux de chômage en ville de Ge en comparaison de la Suisse et de l'Europe
		27.Nombre d'entreprises créées annuellement en ville de Genève
		28.Degré d'inégalité de la distribution des revenus en ville de Genève
		29.Indice de dépense chaleur (IDC) des bâtiments en ville de Genève

**Tableau 8. Liste des 29 indicateurs retenus pour l'entrevue**

### **Monitoring :**

Le monitoring du projet correspond à la phase de suivi et d'évaluation. Il s'agit de l'étape où la ville va évaluer l'atteinte des divers objectifs fixés dans le chapitre 1. L'échéance du projet est fixé pour 2020, d'ici là, afin d'assurer un suivi régulier, une évaluation et un suivi sont prévus tous les 5 ans donc en 2013 et 2018.

Pour le monitoring, la ville a créé des indicateurs d'évaluation pour pouvoir juger si elle atteint les objectifs fixés. Cette phase de monitoring et les indicateurs associés seront rendus publics en septembre 2012 pour informer la population de l'avancement des projets.

## 7. ANALYSE DE DONNEES

### 7.1 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Au total, 13 participants ont accepté de participer sur un total de 18 personnes contactées entre le 5 avril 2012 et 10 mai 2012. Par ordre d'importance, les acteurs recrutés sont les citoyens (sept, soit plus d'un sur deux), les experts (3) et les professionnels (2) et enfin un acteur politique. (cf. Tableau 9).

Type d'acteur	N	p.
Citoyen	7	0,53
Expert	3	0,23
Professionnel	2	0,15
Politique	1	0,07
Total	13	1,00

Tableau 9 : Échantillon de répondants

Un acteur politique (1/13), recruté suite aux recommandations d'un répondant, s'ajoute à la liste des groupes ciblés dans la stratégie de recrutement présentée plus tôt.

D'un point de vue de **l'âge**, l'échantillon est composé de personnes âgées de **21** à **66** ans. Nous avons fabriqué 6 catégories de tranches d'âge. Les 18 à 24 ans (2/13) ; les 25 à 34 ans (4/13) ; les 35 à 44 ans (2/13) ; les 45 à 54 ans (2/13) ; les 55 à 64 ans (2/13) et enfin la catégorie des + de 65 ans (1/13). On voit que la répartition est assez équilibrée avec tout de même une prédominance de la tranche des 25-34 ans.

D'un point de vue du **genre**, l'échantillon apparaît comme équilibré. Il est composé de 6 femmes et 7 hommes.

Les 4 groupes d'acteurs recensés présente des **professions** très diverses. On retrouve des professeurs en géomatique (2/13), des étudiants (2/13) un urbaniste-géographe, un ingénieur en énergie, un urbaniste-architecte, un conseiller administratif, un avocat, un chômeur, un superviseur dans une fiduciaire, un photographe ou encore un retraité.

Enfin, deux dernières variables paraissent importantes dans ce contexte. Tout d'abord, la **connaissance du PDCOM**. Presque deux tiers de l'échantillon ne connaît pas le PDCOM et ne l'a jamais consulté (8/13) et un peu plus d'un tiers connaissent le PDCOM et l'ont consulté (5/13). Sans grande surprise, la plus grande proportion des acteurs qui ont consultés le PDCOM est constituée de professionnels (2), d'un expert, de l'acteur politique et d'un citoyen. La dernière variable concerne **l'expérience en indicateurs** des répondants classée selon trois catégories : aucune expérience (3/13) ; moins de 5

ans d'expérience (4/13) ; plus de 10 ans d'expérience (6/13). On constate que plus des trois-quarts de l'échantillon a de l'expérience en indicateurs. Une minorité n'a aucune expérience dans le domaine. Sans grande surprise, les acteurs qui ont le plus d'expérience (plus de cinq ans) en indicateurs sont les experts scientifiques (3/13), puis les professionnels (2/13).

## 7.2 PERCEPTION GENERALE DES INDICATEURS

Dans un premier temps, cette partie de l'analyse est centrée sur la perception générale des indicateurs et ne traite pas du PDCom de la ville de Genève. A travers les multiples réponses répertoriées, nous allons tenter de présenter une vision complète et représentative de ce que sont les indicateurs et à quoi ils servent du point de vue de l'échantillon interrogé.

### 7.2.1 Définitions et utilité d'un indicateur

En premier lieu, il s'agit de présenter les termes que les gens ont associés instinctivement à la notion d'indicateurs (Cf. Fig 12).

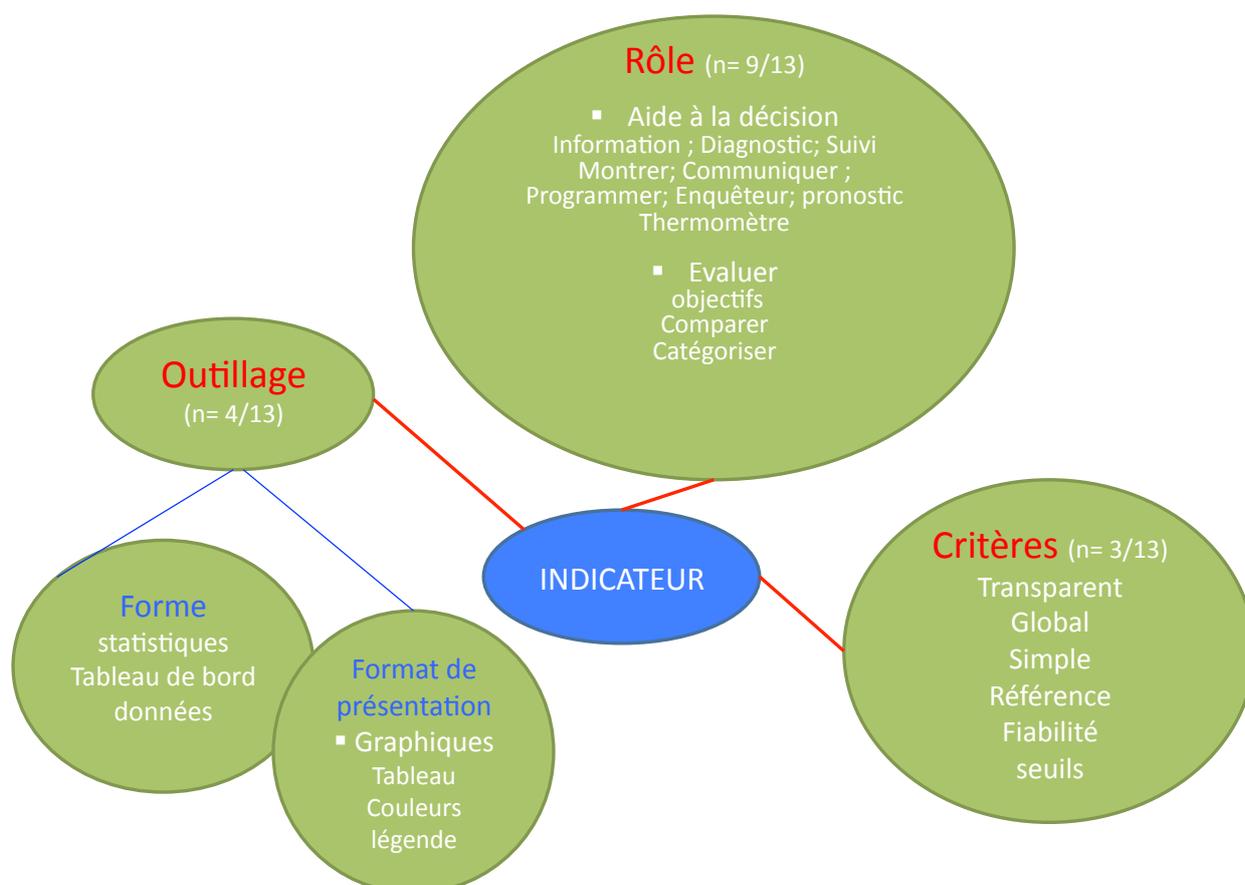


Figure 12 : Répartition des mots cités par l'échantillon en fonction des thèmes

On constate que l'échantillon a cité majoritairement des mots concernant le rôle des indicateurs. Ce thème est celui qui revient le plus fréquemment puisque près de trois-quarts des répondants (9/13) ont choisi des mots appartenant à cette catégorie.

En résumé, 35 mots ont été cités et on recense 26 mots différents. Seul un cinquième des mots apparaissent à plusieurs reprises (7/35). Deux mots ressortent en tête : « aide à la décision » et « évaluer » qui ont été cités trois fois chacun et appartiennent tous deux à la catégorie du rôle des indicateurs (Cf. Fig.12). Ces deux termes constituent des éléments très importants pour des indicateurs utilisés dans le cadre de projets urbains. Ce n'est donc pas étonnant de les voir apparaître à plusieurs reprises. L'évaluation et l'aide à la décision sont deux termes englobant pour une série d'autres mots. Par exemple, on observe des mots comme « diagnostic », « suivi », « montrer », « programmer », « communiquer » ou encore « information » qui alimentent et permettent l'aide à la décision. Les termes de « communiquer » et « information » ont également été cités deux fois chacun et nous informent une fois de plus sur le rôle de l'indicateur. Dans l'autre cas, des mots comme « comparer », « catégoriser » ou encore « objectifs » ont tous un lien direct avec l'évaluation ; le mot « objectif » par exemple a été cité deux fois par les répondants car il est courant d'associer la notion d'indicateurs à l'évaluation des objectifs.

Enfin, les termes de « graphiques » et « statistiques » ont été cités deux fois chacun et relèvent plus du thème de l'outillage, concernant soit le format de présentation de l'indicateur soit sa nature.

D'un point de vue des définitions fournies par l'échantillon, nous avons opté pour la présentation de quelques-unes des réponses représentant la vision des différents groupes d'acteurs. Tout d'abord, le groupe des experts nous propose une vision globale et assez théorique. « Un indicateur c'est une information, un paramètre, une variable qui indique, qui communique une information pertinente par rapport à un ou plusieurs objectifs » (R3, masculin, 35-44 ans). On constate que cette définition est large et précise à la fois. Le répondant ne l'associe pas à une pratique en particulier. A l'inverse, les professionnels ont une vision plus pratique et plus précise en lien avec leur travail. « Un indicateur est un élément fondé sur des données statistiques qui va nous permettre de mesurer l'efficacité d'une politique publique. Il faut donc une fiabilité des données et un objectif le plus clair possible » (R5, masculin, 55-64 ans). On relève que le professionnel perçoit un indicateur comme un moyen de mesurer une politique publique, ce qui peut

paraître réducteur pour la définition d'un indicateur mais il décrit simplement le rôle d'un indicateur dans le cadre précis de son métier. De plus, dans sa définition, il énonce certaines des conditions nécessaires à un bon indicateur comme la « fiabilité des données » ou encore « un objectif le plus clair possible ». Dans la même veine, le politique a également une vision instrumentale : « Les indicateurs sont des instruments d'aide à la décision parmi d'autres » (R6, masculin, 55-64 ans). Il définit l'indicateur de la façon dont il s'en sert. Il le considère donc comme un outil d'aide à la décision et à l'action. Cependant, il insiste sur le fait qu'il s'agit d'un outil « parmi d'autres » et qu'il ne faut pas se fier uniquement aux indicateurs. Enfin, la vision citoyenne est plus diversifiée et plus floue que celle des autres groupes d'acteurs. « Un indicateur permet d'évaluer des dimensions » (R8, féminin, 25-34 ans). Cette définition n'est pas très précise mais le répondant fait tout de même référence à la notion d'évaluation qui est essentielle dans ce contexte. Pour un autre citoyen il s'agit « d'une étude faite avec des nombres et qu'on peut imaginer sur un graphique » (R9, féminin, 18-24 ans). On relève une notion visuelle reliée à la notion d'indicateur, en effet le format de présentation semble très important pour les citoyens. Finalement, un indicateur est également défini comme « une mesure quantitative de données x ou y » (R10, féminin, 25-34 ans). Au regard de ces trois dernières définitions, on constate que la vision citoyenne est plus confuse que pour les autres groupes d'acteurs. Les citoyens ont été influencés par la sélection d'indicateurs présentée avant l'interview et cela se transcrit par la description de format de présentation des indicateurs (graphique, carte) ou encore sur leur forme technique (données, statistiques). Pour les citoyens, les indicateurs sont vus comme un élément d'information. On constate que les autres groupes vont plus loin dans leur définition que les citoyens. Pour les experts, les professionnels ou encore l'acteur politique, l'indicateur a déjà une dimension instrumentale et stratégique.

**L'utilité** d'un indicateur ou plutôt son rôle varie énormément selon la discipline dans laquelle on l'utilise et surtout selon le but qu'on s'est fixé. C'est pourquoi, comme pour les définitions, il n'existe pas de consensus ni de façon précise ou unique de s'en servir. Les réponses sont donc très diverses selon le groupe d'acteur. Tout d'abord, pour un des experts les indicateurs servent « d'instruments de communication. Ils sont essentiels et utiles pour les décideurs car ils fournissent une information synthétique qui aide au pilotage et à la prise de décision. Donc, c'est une manière de donner du sens et de la pertinence à des données » (R2, masculin, 45-54 ans). Cette réponse semble assez

théorique et globale à la fois, elle touche à différents aspects du rôle des indicateurs. La vision de l'expert est une fois de plus reconnaissable car il donne plusieurs possibilités puisqu'il n'est pas restreint par sa propre pratique. Le professionnel, quant à lui exprime ce à quoi lui servent les indicateurs dans le cadre de son métier précisément : « il s'agit vraiment d'évaluer les objectifs du Plan Directeur Communal de la ville de Genève puis ensuite de les transmettre aux autorités qui grâce à ces indicateurs ont des outils pour réorienter leurs actions publiques » (R4, masculin, 35-44 ans). Le répondant étant plongé dans son travail et passionné par ce qu'il faisait, il a répondu à la question en nous expliquant à quoi servent les indicateurs dans le contexte du PDCom. Pour l'acteur politique un indicateur « sert à labelliser la ville par exemple, comme faire partie d'eurocity. Cela permet de vendre la ville ou plutôt de vendre une politique de la ville. » (R6, masculin, 55-64 ans). L'aspect que soulève le répondant nous semble très intéressant. En effet, lors de la définition, l'acteur politique avait axé sa vision sur l'aspect d'aide à la décision, alors que dans ce cas, il présente un indicateur comme un outil de légitimation ou de marketing urbain. En effet, les indicateurs permettent de justifier la bonne qualité de vie, ou encore la position favorable de Genève dans le classement « Mercer » des villes mondiales. Les indicateurs peuvent donc servir stratégiquement pour améliorer l'image de marque d'une ville et accessoirement entraîner des gains économiques. Pour terminer, les citoyens ont de nouveau une vision assez hétérogène sans pour autant être contradictoire. L'un d'eux nous a répondu qu'un indicateur « sert à renseigner x personnes (...) et a un but d'information » (R7, féminin, 25-34 ans). Un autre nous a répondu qu'un indicateur « c'est vraiment pour mener une statistique sur tout et n'importe quoi » (R9, féminin, 18-24 ans). Enfin, un autre répondant nous explique qu'un indicateur sert à « évaluer où en est une situation x ou y » (R10, féminin, 25-34 ans). On ressent que les trois réponses citoyennes font transparaître une certaine incertitude sur l'utilité d'un indicateur. On peut noter que les citoyens utilisent des mots comme « x personnes », « sur tout et n'importe quoi » ou encore « une situation x ou y » ce qui laisse transparaître une vision confuse et floue. Cependant, on peut relever que les trois répondants mettent en avant le côté très multidisciplinaire des indicateurs puisqu'ils peuvent servir à un grand nombre de personnes, dans diverses situations sur différents sujets.

## 7.2.2 Utilisation et appréciation des indicateurs

Le **degré d'utilisation** des indicateurs nous intéresse car il nous informe sur l'échantillon. En effet, il nous permet de savoir combien de personnes utilisent des indicateurs tous les jours, peu souvent, dans le passé ou encore jamais (Cf. Tab. 10). Ce point permet également de connaître la raison pour laquelle ces individus utilisent des indicateurs (Cf. Tab. 11), leur appréciation des indicateurs (Cf. Tab. 12), leur expérience en indicateurs ou encore le genre de ceux qui en utilisent.

Degré d'utilisation	N	p.
Tous les jours	6	0,46
Peu souvent	3	0,23
Dans le passé	2	0,15
Jamais	2	0,15
Total	13	1,00

**Tableau 10 : Degré d'utilisation des indicateurs.**

Notre analyse montre que 46 % de l'échantillon utilise des indicateurs tous les jours (6/13) (Cf. Tab.10). Trois groupes d'acteurs (3/4) en utilisent tous les jours, les experts, les professionnels et l'acteur politique. Cette constatation semble logique du fait que ces trois groupes d'acteurs en utilisent dans le cadre de leur métier. De plus, les professionnels et l'acteur politique travaillent activement sur le PDCom et sont donc confrontés continuellement à des indicateurs concernant la ville de Genève. Enfin, on remarque que le groupe citoyen est le seul à ne pas en utiliser tous les jours. Ils sont le seul groupe représenté dans les trois autres catégories. On constate que trois citoyens en utilisent peu souvent, deux citoyens en ont utilisés dans le passé et enfin deux citoyens n'en n'ont jamais utilisés.

Raison d'utilisation	N	p.
Métier	7	0,53
Etudes	3	0,23
Répulsion/angoisse	2	0,15
Personnel/loisirs	1	0,07
Total	13	1,00

**Tableau 11 : Raison d'utilisation des indicateurs**

Nous avons également cherché à savoir quelle était la raison pour laquelle l'échantillon utilise ou non des indicateurs (Cf. Tab 11). On remarque immédiatement que le métier s'impose comme la première raison d'utilisation puisque 53% de l'échantillon les

utilisent dans ce cadre (7/13). De plus, on voit que le métier est l'explication de tous ceux qui en utilisent tous les jours (6/13). On peut également relever que les études (sociologie, psychologie, HEC) sont un facteur d'utilisation d'indicateurs puisque 23% de l'échantillon (3/13) en utilise pour cette raison. Enfin, on constate que deux des acteurs nous ont précisé que les indicateurs étaient « répulsifs » et « angoissants » pour eux, ce qui entraîne qu'ils n'en utilisent jamais (2/13).

Enfin, nous nous sommes intéressés à l'influence du genre sur l'utilisation des indicateurs. Nous avons constaté que le genre masculin est dominant dans l'utilisation des indicateurs. En effet, 100% de ceux qui en utilisent tous les jours sont des hommes (6/6). Dans le cas de notre échantillon, les experts, professionnels et l'acteur politique sont des hommes.

### ***Appréciation des indicateurs en général***

Les indicateurs sont des outils très utilisés actuellement, mais quel est le **degré d'appréciation** de ces instruments ? Entre attirance et peur, les avis sont très variés.

Degré d'appréciation	N	p.
Apprécie beaucoup	7	0,53
Ni oui, ni non	4	0,30
Dépend du format de présentation	1	0,07
Déteste	1	0,07
Total	13	1,00

**Tableau 12 : Degré d'appréciation des indicateurs**

Le tableau 12 présente le degré d'appréciation des indicateurs. On constate qu'une majorité apprécie beaucoup les indicateurs (53 %). La totalité des experts les apprécient (3/3), ainsi que la moitié des professionnels (1/2) et un peu moins de la moitié des citoyens les aime également (3/7). Un citoyen a répondu que l'appréciation d'un indicateur dépendait totalement de son format de présentation. De plus, il est intéressant de relever que 30 % de l'échantillon (4/13) a répondu « ni oui, ni non » (Cf. Tab 12). Par exemple, le professionnel a précisé : « je ne les aime, ni les déteste, je les utilise ; il ne faut pas se fier qu'à ça » (R5, masculin, 55-64 ans). L'acteur politique lui a ajouté qu'ils étaient utiles mais qu'il gardait beaucoup de méfiance et qu'il ne fallait pas uniquement se baser sur ces instruments pour construire une politique (R6, masculin, 55-64 ans). Enfin, les deux citoyens s'expriment dans le même sens et considèrent que ce sont des outils très utiles et pertinents mais pas forcément fiables et qu'ils peuvent

même être de faux amis (R11, féminin, 25-34 ans) (R13, masculin, + 65 ans). Enfin, le seul acteur qui n'aime pas les indicateurs (1/13) est un citoyen (1/7) et confie qu'il a peur de ne pas les comprendre et ressent un rejet vis-à-vis des indicateurs car il a l'impression qu'il s'agit de quelque chose de scientifique, mathématique et donc compliqué (R12, féminin, 18-24 ans).

Au regard du tableau 12, nous pouvons analyser les résultats en ajoutant la variable de l'expérience en indicateurs. Il est intéressant de souligner que les personnes qui ont répondu « j'apprécie beaucoup » ont une expérience en indicateurs très variable. On peut donc les apprécier peu importe la connaissance et l'habitude qu'on en a.

De plus, « ni oui, ni non » est une réponse plus réfléchie et on constate que les acteurs qui ont répondu cela sont des acteurs avec plus de cinq ans d'expérience ou moins de cinq ans d'expérience (4/13). La moitié du groupe ayant plus de cinq ans d'expérience est donc méfiant (3/6) alors que seulement un quart de l'échantillon ayant moins de cinq ans d'expérience se méfie (1/4).

### **7.2.3 Le format de présentation des indicateurs**

Le format de présentation des indicateurs est fondamental car il permet de communiquer l'information de façon visuelle et de retranscrire une information complexe de façon plus attractive et simple pour le lecteur.

Lors des entrevues, la question portait sur le format de présentation que la personne préférait. Nous avons été surpris de constater que les gens faisaient eux-mêmes la nuance entre le format qu'ils préféraient et le format qu'ils trouvaient le plus simple à comprendre.

Format préféré	N	p.
Cartes	7	0,53
Graphiques	6	0,46
Chiffres	0	0
Total	13	1,00

**Tableau 13 : Format préféré des indicateurs.**

Tout d'abord, d'un point de vue du **format préféré** (Cf. Tab. 13), l'échantillon est vraiment partagé mais les cartes arrivent en tête avec plus de la moitié des suffrages (53%), suivi des graphiques (46%), alors que les chiffres sont délaissés (0/13).

**Les cartes** ont été choisies par trois groupes d'acteurs de l'échantillon sur quatre. Seul l'acteur politique n'est pas représenté. Tous les experts ont cité les cartes comme le format favori (3/3), ainsi que la moitié des professionnels (1/2) et un peu moins de la moitié des citoyens (3/7). Ce qui ressort unanimement est le fait que les cartes sont les plus attractives visuellement et qu'elles apparaissent comme utiles et efficaces pour situer, contextualiser ou encore pour comparer. Les acteurs ayant de l'expérience avec les indicateurs ont encore ajouté quelques arguments supplémentaires en faveur de la cartographie. Un des experts nous dit : « les cartes spatialisées, c'est ce qui permet l'information la plus riche » (R1, masculin, 45-54 ans). Un autre expert ajoute : « les cartes permettent de montrer des nuances si on prend des sous-secteurs statistiques (quartier par quartier) et cela permet une finesse d'analyse plus grande. Le PDCom manque d'ailleurs de cartes de ce type, cela aurait amené une subtilité qu'on ne retrouve malheureusement pas dans les cartes présentes dans ce document » (R3, masculin, 35-44 ans). Cependant, tous les répondants émettent une réserve envers les cartes car, s'il s'agit bien du format le plus attractif et le plus communicatif, il est également le plus compliqué à lire et à analyser. C'est pourquoi, un expert nous explique : « un surplus d'information altère la lecture d'une carte alors qu'un commentaire semble nécessaire pour aider le lecteur dans la compréhension de la carte. » (R2, masculin, 45-54 ans)

**Le graphique** se positionne comme le second format préféré peu derrière les cartes. Ils ont été choisis par trois des quatre groupes d'acteurs. Seuls les experts ne les ont pas cités. Plus de la moitié des citoyens ont cités les graphiques (4/7), la moitié des professionnels (1/2) ainsi que l'acteur politique. Le graphique apparaît comme le format favori des citoyens.

Des choix s'affinent à l'intérieur de la catégorie « graphiques » car plusieurs répondants ont spécifié instinctivement des préférences entre les différents types de graphiques existants. C'est pourquoi on opère une distinction entre ceux qui ont cité les graphiques en général (2/6), les graphiques en bâton (histogramme) (2/6), les graphiques courbes (1/13) et enfin les graphiques camembert (1/6).

Lors de l'analyse des diverses réponses, il ressort que les graphiques plaisent car leur lecture est instinctive et montre très bien une situation. L'unique commentaire supplémentaire concerne les graphiques courbes ; un répondant insiste sur leurs

bienfaits : « les courbes s’inscrivent dans le temps et me semble mieux que les bâtons » (R6, masculin, 55-64 ans).

Du point de vue du **format le plus simple** à comprendre, les graphiques s’imposent à l’unanimité (13/13). Durant l’entrevue, cette question s’est imposée spontanément car les gens opéraient naturellement une distinction entre les deux aspects (préférence ou facilité). Une fois de plus, certains des répondants ont détaillé les catégories de graphiques qu’ils trouvaient les plus simples (Cf. Tab. 14)

Format le plus simple	N	p.
Graphiques Bâtons	5	0,38
Sans précision	4	0,30
Graphiques courbes	3	0,23
Graphiques camembert	1	0,07
Total	13	1,00

**Tableau 14 : Format de présentation le plus simple à comprendre**

Le tableau 14 nous montre que les graphiques bâtons constituent le format préféré de l’échantillon (38%), en second viennent les graphiques en général (30%), puis les graphiques courbes (23%) et enfin, les graphiques camemberts (7%).

L’analyse des entrevues semi-dirigées a fait ressortir la raison de l’engouement pour les graphiques. La préférence incontestable pour ce format réside dans le fait que les graphiques sont sans aucun doute les plus simples à lire, surtout pour un public néophyte. Ils permettent une comparaison dans le temps et les lieux. L’information est facile à cerner. De plus, ils ne peuvent pas être trop chargés car on ne peut pas mettre trop d’informations sur ces formats. Un des professionnels ajoute même que « les graphiques constituent le choix de format de prédilection de la ville de Genève car ce sont les plus faciles d’accès » (R5, masculin, 55-64 ans).

Enfin, les acteurs peuvent préférer un mélange de formats, pour compléter l’information et les aider à comprendre les multiples facettes d’un projet. Un expert précise notamment qu’« il est très important d’avoir une diversité dans la présentation des indicateurs, tout le monde ne saisit pas les indicateurs de la même manière ; il s’agit de quelque chose de très personnel » (R2, masculin, 45-54 ans). Un autre ajoute : « c’est très bien d’allier un graphique et une carte car ils se complètent » (R3, masculin, 35-44 ans).

### **7.3 PERCEPTION SPECIFIQUE SUR LA SELECTION D'INDICATEURS DU PDCom**

Après s'être penché sur la perception générale des individus sur les indicateurs, cette seconde partie d'analyse est consacrée à la perception des indicateurs présentés dans le PDCom de la ville de Genève.

#### **7.3.1 Hiérarchie des priorités du PDCom selon l'échantillon**

Afin d'explorer l'importance des priorités politiques du PDCom (Cf. Tab 7 et 8), nous avons demandé aux répondants de choisir la ou les priorités politiques qui leur semblaient les plus importantes et urgentes pour Genève.

Les priorités 2 (*une ville habitée : construire des logements*) et 3 (*une ville solidaire : des loyers bons marché*) arrivent en tête en étant citées 10 fois chacune (10/13). En troisième position on retrouve la priorité 1 (*une ville équilibrée : des logements proches des emplois*) citée 9 fois (9/13). Puis, peu derrière on retrouve la priorité 5 (*une ville responsable : adapter la mobilité au contexte de la ville-centre*) qui a été citées 7 fois (7/13). En quatrième position, c'est la priorité 4 (*une ville plurielle : maintenir une diversité de populations, de services, de commerces, d'activités et d'équipements*) qui a été choisie par 4 personnes (4/13). Enfin, la priorité 6 (*relayer et concrétiser les engagements d'Aalborg*) n'a été retenue qu'une fois (1/13). Finalement, les priorités 7 et 8 n'ont jamais été sélectionnées.

On constate que le thème du logement s'impose largement comme le plus important pour les personnes interrogées. (priorité 1,2,3), et ce pour l'ensemble des acteurs. En effet, les quatre groupes d'acteurs ont retenu le logement (un expert, deux professionnels, un politique, six citoyens). Selon eux, il s'agit du problème prioritaire de la ville et de la politique genevoise. De plus, il ressentent l'importance du sujet de la saturation du marché immobilier car il est au centre des discussions politiques et médiatiques. D'ailleurs, une partie des répondants (3/10) nous ont confié qu'ils étaient confrontés personnellement au problème de trouver un appartement et qu'ils espéraient que la situation évolue positivement.

La mobilité est également un thème sensible puisque presque la moitié de l'échantillon a retenu cette problématique (7/13). Seulement deux groupes d'acteurs l'ont cité (3 experts et 4 citoyens). Plusieurs d'entre eux (4/7) insistent sur la mobilité et particulièrement sur la mobilité douce, car ils se déplacent à vélo et se sentent donc concernés par ce thème. Ils attendent de cette priorité le développement d'un meilleur

réseau cyclable et plus de sécurité pour les cyclistes et les piétons. D'autres (2/7) mettent en avant le besoin essentiel pour la ville et l'agglomération en général de développer la mobilité sous tous les angles (Transports communs, mobilité douce, aménagement etc.) Enfin une citoyenne nous explique : « j'ai un enfant de deux ans et je travaille avec des handicapés et je peux vous assurer qu'il faut encore améliorer et faciliter l'accès aux transports publics »(R12, féminin, 18-24 ans).

Le thème de la diversité, abordé dans la priorité 4, suscite l'intérêt de quatre acteurs (4/13), représentant chaque groupe. Maintenir la diversité, éviter la ghettoisation, assurer un mélange des origines et des milieux socio-économiques ressortent comme les principaux arguments.

### 7.3.2 Indicateurs pertinents VS indicateurs inutiles

Afin d'explorer comment les acteurs perçoivent l'utilité des indicateurs, nous analysons la distribution des indicateurs jugés pertinents (cf. Fig. 13), ainsi que les raisons associées. Nous effectuons le même traitement pour les indicateurs jugés inutiles.

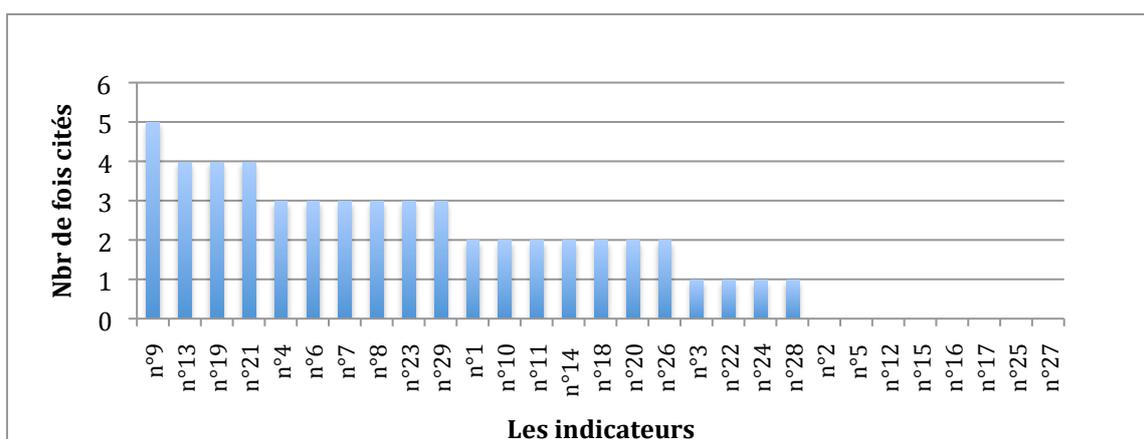


Figure 13. Indicateurs retenus comme pertinents pour le diagnostic par ordre décroissant<sup>4</sup>

Retenus par n acteurs	Indicateurs	
	Nb	p.
4 et plus	4	0,14
2-3	13	0,45
1	4	0,14
0	8	0,28
<i>Total</i>	29	1,00

Tableau 15 : Synthèse des indicateurs retenus comme pertinents

<sup>4</sup> Dans cette partie d'analyse de données, les indicateurs sont uniquement dotés de leur numéro, pour retrouver le nom de l'indicateur ou encore le thème ou la priorité auquel il se rapporte : Cf. Tableau 8.

En résumé, on observe qu'un indicateur a été retenu cinq fois ; trois indicateurs ont été cités quatre fois ; six indicateurs ont été cités trois fois ; sept indicateurs ont été cités deux fois et enfin quatre indicateurs ont été cités par un seul acteur (Cf. Tab.15 et Fig.13).

Lorsqu'on analyse les indicateurs cités par l'échantillon, plus de 72% ont été cités au moins une fois (21/29) et 59% ont été cités au moins deux fois (17/29), ce qui montre que les avis sont très diversifiés et personnels. Il n'y a pas un groupe d'indicateurs qui se démarquent clairement comme étant les préférés des répondants ; cependant les indicateurs n°9, 13, 19 et 21 ressortent davantage car ils ont été retenus par au minimum quatre acteurs. Enfin, on constate que seuls huit indicateurs (28%) n'ont jamais été retenus, il s'agit des indicateurs n°2, 5, 12, 15, 16, 17, 25, 27.

<b>Retenus par n groupes d'acteurs</b>	<b>Indicateurs</b>	
	<b>Nb</b>	<b>p.</b>
0	8	0,28
1	10	0,34
2	7	0,24
3 et plus	4	0,14
<i>Total</i>	29	1,00

**Tableau 16. Consensus autour des indicateurs retenus comme pertinent (selon le groupe d'acteurs)**

Le tableau 16 nous permet d'analyser nos résultats plus finement. En effet, il présente le potentiel de consensus des indicateurs retenus. On constate que quatre indicateurs sont choisis par trois voire quatre groupes d'acteurs et sept indicateurs sont choisis par au moins deux groupes d'acteurs. Il y a donc un noyau de 11 indicateurs (38%) qui ont un potentiel de consensus fort. Il s'agit des indicateurs n° 1, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 21, 23 et 29.

De ces 11 indicateurs, nous avons décidé de présenter les quatre présentant les potentiels de consensus les plus forts : c'est-à-dire avec trois groupes d'acteurs et plus qui ont retenu l'indicateur.

L'indicateur n°9 est le seul à avoir été cité 5 fois (par 38% des répondants). Il est le seul indicateur de la sélection à avoir un potentiel de consensus très élevé concernant les indicateurs retenus comme pertinent car il a été retenu par les quatre groupes d'acteurs. Cet indicateur a été choisi car il est très intéressant d'un point de vue historique puisqu'il montre l'évolution du logement social. Un des professionnels nous dit d'ailleurs que « cet indicateur est très important et mérite d'être suivi sur le long terme. Il est très

utile pour orienter et surtout on peut réutiliser le même en phase de monitoring pour évaluer le changement entre le début de projet et la fin » (R5, masculin, 55-64 ans).

*L'indicateur n°13* a été cité quatre fois par trois groupes d'acteurs, seuls les experts ne l'ont pas mentionné comme étant pertinent. Il concerne le taux de motorisation. Un répondant nous dit que « cet indicateur permet de montrer des évolutions qui vont au-delà du taux de motorisation, il montre des évolutions de la société en général » (R5, masculin, 55-64 ans). Un citoyen ajoute : « c'est très encourageant pour la mobilité douce de voir ce taux de motorisation baisser » (R7, féminin, 25-34 ans). Ayant plusieurs niveaux de lecture et de complexité, cet indicateur suscite un certain consensus chez les répondants car il permet à différents groupes d'acteurs de l'apprécier pour des raisons diverses.

*L'indicateur 6* quant à lui, présente l'évolution du bâti. Il suscite l'intérêt de trois groupes d'acteurs différents (un expert, un professionnel et un citoyen), ce qui signifie que cette information semble pertinente pour des visions diverses et suscite un consensus. L'expert déclare : « il est très intéressant au niveau historique puisqu'il permet de voir l'évolution du bâti, on comprend mieux la dynamique genevoise » (R3, masculin, 35-44 ans). Enfin, le citoyen nous dit : « cet indicateur m'apprend quelque chose sur la situation actuelle et je vois qu'on a besoin de logements alors que la construction baisse » (R12, féminin, 18-24 ans)

Enfin, *l'indicateur 29* concerne la dépense de chaleur des bâtiments. Trois groupes d'acteurs l'ont mentionné (1 expert, 1 professionnel et 1 citoyen). L'expert avoue qu'il le retient par intérêt professionnel. Le professionnel quant à lui le trouve très utile en terme d'évolution énergétique et de développement durable, alors que le citoyen découvre une information qui l'intéresse. Cet indicateur présente un potentiel de consensus mais chaque acteur l'a trouvé pertinent pour des aspects très distincts.

De plus, comme nous l'avons déjà signalé, huit indicateurs ne sont choisis par aucun acteur (cf. Tab.16). Ces indicateurs présentent donc un potentiel de consensus fort car les groupes d'acteurs sont tous d'accord entre eux.

Au contraire, des indicateurs ont un potentiel de consensus plutôt faible : dix indicateurs sont choisis seulement par un groupe. Ces indicateurs peuvent pourtant être cités jusqu'à quatre fois mais toujours par le même groupe d'acteurs. Ils ne font donc pas l'unanimité et peuvent susciter des désaccords ou plutôt du débat. Il s'agit des

indicateurs n°3, 4, 10, 18, 19, 20, 22, 24, 26 et 28. De ces 10 indicateurs, nous avons choisi de présenter les deux seuls qui ont été cités trois fois et plus par le même groupe.

*L'indicateur n°19* traite de la pollution de l'air. Ce sont uniquement des citoyens qui ont retenu cet indicateur. Ils l'ont tous trouvé intéressant car ils ne connaissaient pas cette information et ces chiffres ; mais préoccupant puisque la médiane montre que les limites sont dépassées en ville. Une répondante nous exprime son angoisse en tant que mère : « Je trouve le résultat très inquiétant pour dire que nos enfants grandissent en ville » (R12, féminin, 18-24 ans). Cet indicateur suscite un consensus élevé au sein du groupe citoyen mais un consensus très faible entre les groupes d'acteurs.

Enfin, *l'indicateur n°4* présente le taux de vacance de logements. Il a été choisi uniquement par des citoyens. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une information connue pour les professionnels, l'acteur politique ou encore l'expert car cette situation dure depuis longtemps à Genève. Un des citoyens nous explique son choix : « l'information est claire mais très choquante. (...) J'ai beaucoup apprécié la comparaison de Genève avec le reste de la Suisse et avec d'autres pays, ça donne une bonne idée de la situation » (R9, féminin, 18-24 ans).

En résumé, on voit que les choix sont très divers. Cependant, 17 indicateurs (58%) ont été cités deux fois et plus, ce qui signifie que pour plus de la moitié des indicateurs, au minimum deux personnes (15 % des répondants) étaient d'accord et avaient fait le même choix, ce qui finalement est très peu sur un échantillon de 13 répondants. De plus, les personnes ayant retenus le même indicateur peuvent appartenir au même groupe, ce qui est moins intéressant d'un point de vue du potentiel de consensus d'un indicateur.

Pour compléter ces résultats exploratoires, nous présentons la même analyse pour les indicateurs considérés comme peu utiles pour alimenter le diagnostic de Genève.

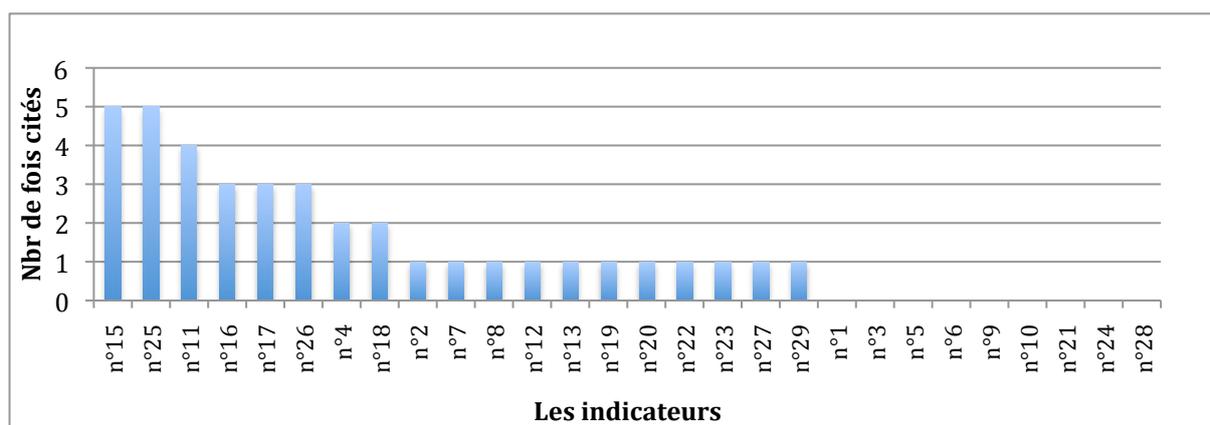


Figure 14. Les indicateurs cités comme inutiles pour le diagnostic par ordre décroissant

Retenus par n acteurs	Indicateurs	
	Nb	p.
4 et plus	3	0,10
2-3	5	0,17
1	11	0,37
0	10	0,34
<i>Total</i>	29	1,00

Tableau 17. Synthèse des indicateurs retenus comme inutiles pour le diagnostic

En résumé, deux indicateurs ont été cités cinq fois ; un indicateur a été cité quatre fois ; trois indicateurs ont été cités trois fois ; deux indicateurs ont été cités deux fois et enfin onze indicateurs ont été cités seulement une fois (cf, Fig.14 et Tab.17). Ce dernier chiffre fait ressortir le nombre élevé de choix individuels bien plus important que pour les indicateurs jugés utiles.

Le constat est le même que pour les indicateurs pertinents. Plus de 69% des indicateurs ont été cités au moins une fois (20/29) et seulement 10% ont été cités quatre fois et plus (3/29), ce qui met en exergue le peu de consensus entre les répondants vis à vis du choix des indicateurs. Cependant, un petit groupe d'indicateurs se démarquent comme étant les moins appréciés car ils ont été cités au minimum par quatre répondants : il s'agit des indicateurs n°15, 25, 11. Enfin, dix indicateurs n'ont pas été cités, il s'agit des n°1, 3, 5, 6, 9, 10, 14, 21, 24 et 28.

<b>Jugés inutiles par n groupes d'acteurs</b>	<b>Indicateurs</b>	
	<b>Nb</b>	<b>p.</b>
0	10	0,34
1	12	0,41
2	4	0,14
3 et plus	3	0,10
<i>Total</i>	<i>29</i>	<i>1,00</i>

**Tableau 18. Consensus autour des indicateurs retenus comme inutiles selon le groupe d'acteurs.**

Le tableau 18 nous permet d'analyser nos résultats plus finement. On constate que trois indicateurs sont choisis par trois voire quatre groupes d'acteurs et quatre indicateurs sont choisis par au moins deux groupes d'acteurs. Il y a donc un noyau de sept indicateurs (24%) qui ont un potentiel de consensus fort. Il s'agit des indicateurs n° 4, 11, 15, 16, 18, 25 et 26.

De ces sept indicateurs, nous avons décidé d'en présenter quatre, qui selon nous, possèdent les potentiels de consensus les plus forts et qui sont les plus intéressants à analyser.

Seul *l'indicateur n°25* a été cité cinq fois par les quatre groupes d'acteurs. Il concerne le nombre de repas dotés d'un label de qualité servis dans les restaurants scolaires. Tous les groupes d'acteurs ont réagi face à cet indicateur car il apparaît pour le moins anecdotique. D'un point de vue général, les répondants étaient surpris de ce choix car l'information n'apporte pas une plus value au diagnostic. Un expert précise : « un indicateur sur l'activité physique des jeunes m'aurait semblé plus pertinent et enrichissant pour le diagnostic » (R3, masculin, 35-44 ans). Une citoyenne ajoute : « J'ai l'impression qu'ils prennent cette information pour se glorifier, ils nous montre un domaine où ils font bien alors que ça représente sûrement peu d'enfants » (R7, féminin, 25-34 ans). Pour terminer un autre citoyen rétorque : « J'aurai préféré voire un tableau sur les actes de santé publique et de prévention. Celui-là est un peu insignifiant » (R13, masculin, + de 65 ans). On observe que le consensus se forme autour du côté anecdotique et peu pertinent de l'indicateur,

*L'indicateur n°11* traite des disparités spatiales dans le canton et a été cité quatre fois par trois groupes d'acteurs différents (2 experts, 1 professionnel et 1 citoyen) qui avancent chacun des critiques assez spécifiques. Deux des experts s'expriment, le premier nous dit : « cet indicateur ne présente pas d'échelle, pas de définition, sa méthode d'évaluation n'est pas transparente, il est très ambigu à interpréter » (R2,

masculin, 45-54 ans). Le second expert spécifie : « Pour moi, ce n'est pas un indicateur. Il n'a pas de sens, on ne peut pas avoir de préférence par rapport à l'évolution de l'indicateur » (R3, masculin, 35-44 ans). Ces deux remarques très techniques nous font penser que l'appartenance à un groupe d'acteurs influence le choix des indicateurs. En effet, les arguments avancés dans ce cas sont très théoriques et font appel aux propriétés conditionnelles d'un indicateur d'évaluation ou encore aux critères techniques pour fabriquer une bonne carte. On voit également que les explications du professionnel sont influencées par son travail : « Nous n'avons personne au Service d'Urbanisme qui ait la formation adéquate en sociologie pour analyser et gérer ces données correctement. Cet indicateur pourrait être utilisé à mauvais escient, de façon raciste avec l'indice d'allophonie par exemple. Si c'était à refaire, je ne le publierai pas dans le PDCom » (R5, masculin, 55-64 ans). Cette intervention est très intéressante car cela montre que le professionnel se fait du souci sur l'interprétation de l'indicateur et l'information qu'il transmet au public. Il critique cet indicateur d'un point de vue professionnel et du diagnostic et non pas d'un point de vue technique comme l'ont fait les experts. Enfin, pour terminer le citoyen amène encore un nouvel angle critique : « je le trouve pas très pertinent par rapport à l'objectif, d'autres auraient mieux informés. En plus, il est dur à lire » (R9, féminin, 18-24 ans). Ce dernier commentaire montre une vision profane contrairement aux trois autres critiques. Cet indicateur n°11 permet donc d'explorer une vision spécifique par groupe d'acteurs et de montrer que le consensus est fort en apparence mais les critiques sont très hétérogènes donc le consensus ne se fait pas autour d'un même aspect. De plus, cet indicateur a également un potentiel de conflit élevé car il a déjà été cités plusieurs fois pour les indicateurs considérés comme utiles.

Enfin, *l'indicateur n°26* concerne le taux de chômage. L'indicateur compare les chiffres entre Genève, la Suisse et d'autres pays européens. Il a été cité par trois groupes d'acteurs différents (1 expert, 1 professionnel et 1 politique). L'expert nous explique qu'« il y a un problème avec l'échelle de comparaison. La comparaison n'est pas judicieuse et fausse l'information » (R1, masculin, 45-54 ans). Le professionnel renchérit : « Cet indicateur est faux car une grande partie des chômeurs en Suisse romande sont inscrits à Genève car c'est la ville qui créent le plus d'emplois » (R5, masculin, 55-64 ans). Enfin, le politique accable l'indicateur en disant : « Cet indicateur est tronqué car tous les autres cantons suisses font passer beaucoup plus rapidement les chômeurs à l'AI, ce qui fait baisser leur chiffre du chômage. La politique genevoise met

un point d'honneur à garder les chômeurs dans une dynamique salariale pour le maintien de leur dignité et cet aspect nous amène des chiffres plus alarmants que le reste du pays. L'information est donc à interpréter avec des pincettes » (R6, masculin, 55-64 ans). Chaque acteur met en exergue un point négatif sur l'indicateur.

Enfin, *l'indicateur n°15* a été retenu cinq fois par deux groupes d'acteurs (2 experts et 3 citoyens). Il s'agit d'une carte montrant le bassin de pollution dans le canton. Les critiques à son égard sont identiques chez les cinq répondants : trop schématique, n'informe pas, n'est pas nécessaire, ils ne comprennent pas l'utilité de l'indicateur dans ce contexte de diagnostic.

De plus, comme nous l'avons déjà signalé, dix indicateurs ne sont choisis par aucun acteur (cf. Tab.18). Ces indicateurs présentent donc un potentiel de consensus fort car les groupes d'acteurs sont tous d'accord entre eux.

Au contraire, 12 indicateurs ont un potentiel de consensus très faible car ils ont été retenus par un seul groupe d'acteurs. Dans la plupart des cas, le reproche adressé à ces indicateurs réside dans le fait que l'information est déjà connue, que l'information n'est pas très utile pour le diagnostic ou encore que l'information ne suscite aucun intérêt de la part du répondant. On constate avec étonnement que seul l'indicateur n°17 a été cité par plusieurs répondants du même groupe. Sinon, les 11 autres indicateurs retenus par un seul groupe correspondent à des choix individuels et donc peu représentatifs.

*L'indicateur 17* a été cité trois fois par le groupe citoyen, Il concerne la gouvernance et plus spécifiquement la proportion de femmes élues. Les citoyens ont eu des explications similaires « Personnellement, c'est une information dont je m'en fiche, ça ne m'apporte rien » (R8, féminin, 25-34 ans) ; (R12, féminin, 18-24 ans). On remarque donc un réel manque d'intérêt de la part des citoyens pour l'information que présente cet indicateur.

Enfin, *l'indicateur n° 23* concernant le nombre de logements en ville de Genève mérite d'être plus détaillé. En effet, l'acteur qui a critiqué cet indicateur est l'acteur politique. Ce dernier a mis de côté cet indicateur car : « nous n'avons pas les mêmes chiffres entre les différents services de la ville. Un jour, j'étais en conférence de presse, j'étais très embêté lorsqu'un journaliste m'a présenté cet indicateur dont les chiffres ne correspondent pas à ceux du service d'urbanisme. » (R6, masculin, 55-64 ans). Cette remarque est très intéressante par rapport à la source des données et leur fiabilité et montre à quel point ces deux points sont essentiels à vérifier avant d'utiliser de telles informations.

En résumé, les choix sont beaucoup plus éparpillés que pour les indicateurs pertinents. Les répondants ont des avis très divers, beaucoup d'indicateurs cités une seule fois. En effet, seulement huit indicateurs (28%) sont cités deux fois et plus par les répondants, ce qui signifie que pour moins d'un tiers des indicateurs, au minimum deux personnes (15%) étaient d'accord. Ce chiffre est très petit, il y a donc peu de consensus autour de ces indicateurs.

### 7.3.3 Indicateurs faciles VS indicateurs compliqués

Afin de comprendre quels facteurs facilitent ou compliquent l'utilisation des indicateurs, nous présentons d'une part une analyse de la distribution des indicateurs. D'autre part, nous listerons les principales raisons invoquées selon les groupes d'acteurs.

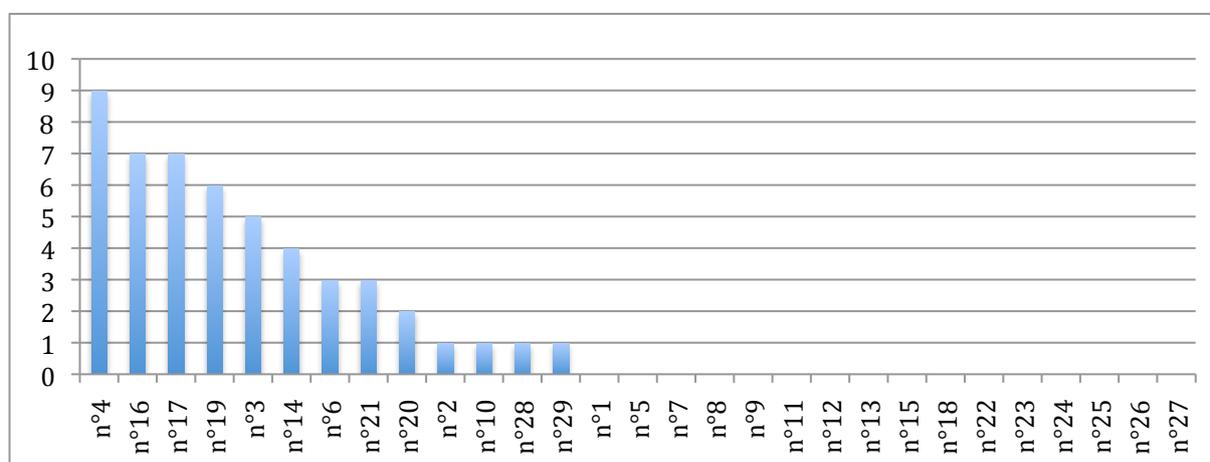


Figure 15. Les indicateurs cités comme faciles à comprendre par ordre décroissant.

Retenus par n acteurs	Indicateurs	
	Nb	p.
4 et plus	6	0,21
2-3	3	0,10
1	4	0,14
0	16	0,55
<i>Total</i>	29	1,00

Tableau 19. Synthèse des indicateurs cités comme faciles à comprendre

La figure 15 présente les indicateurs perçus comme faciles à interpréter. On constate que seulement 45% des indicateurs ont été cités comme faciles à comprendre (13/29). Il faut ajouter que pendant les entretiens, la question : « citez-moi deux ou trois indicateurs que vous trouvez faciles à comprendre » est celle qui a suscité le plus de perplexité. En effet, les répondants mettaient beaucoup de temps à choisir

contrairement aux indicateurs compliqués sur lesquels ils avaient déjà une opinion claire.

Pour en revenir aux chiffres (cf fig.15 et tab.19), on constate qu'un indicateur a été cité neuf fois, deux indicateurs ont été cités sept fois, un indicateur a été cité six fois, un indicateur a été cité cinq fois, un indicateur a été cité quatre fois, deux indicateurs ont été cités trois fois, un indicateur a été cité deux fois et enfin quatre indicateurs ont été cités une fois. Sinon, 16 indicateurs ne sont jamais cités, ce sont les indicateurs n° 1, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 27

<b>Retenus par n groupes d'acteurs</b>	<b>Indicateurs</b>	
	<b>Nb</b>	<b>p.</b>
0	16	0,55
1	5	0,17
2	3	0,10
3 et plus	5	0,17
<i>Total</i>	29	1,00

**Tableau 20. Indicateurs cités comme faciles selon les groupes d'acteurs.**

Le tableau 20 nous permet un niveau d'analyse plus intéressant. On constate que cinq indicateurs sont choisis par trois voire quatre groupes d'acteurs et trois indicateurs sont choisis par deux groupes d'acteurs. Il y a donc un noyau de huit indicateurs (28%) qui ont un potentiel de consensus fort. Il s'agit des indicateurs n° 3, 4, 6, 14, 16, 17, 19 et 21.

De ces huit indicateurs, nous avons décidé de uniquement présenter le plus cité, qui selon nous possède le potentiel de consensus le plus intéressant mais surtout qui résume tous les aspects qui facilitent la compréhension d'un indicateur.

Pour commencer, l'indicateur n°4 s'est imposé comme le plus facile à comprendre du moins par le plus grand nombre. Plus de 69% de l'échantillon l'a retenu (9/13) et il est le seul indicateur cité par les quatre groupes d'acteurs (2 experts, 1 professionnel, 1 politique et 5 citoyens). Il y a donc consensus autour de la facilité de compréhension de cet indicateur concernant le taux de vacance de logements. Plusieurs caractéristiques de cet indicateur semblent être des facteurs qui facilitent la compréhension. On relève que la comparaison avec d'autres pays, d'autres villes ou encore d'autres cantons plaisent beaucoup car elles donnent un cadre de référence et permettent donc de situer le territoire genevois par rapport à d'autres. De plus, les graphiques et particulièrement les histogrammes semblent faciliter la lecture de l'information. Les commentaires sont

assez similaires chez les différents groupes d'acteurs. Un des experts nous dit : « Il est très facile à comprendre, que ce soit au niveau de sa représentation graphique ou de la comparaison avec d'autres pays » (R3, masculin, 35-44 ans). Un professionnel ajoute : « les graphiques bâtons sont accessibles à tous » (R5, masculin, 55-64 ans).

En résumé, neuf indicateurs (31%) sont cités deux fois et plus par les répondants, ce qui signifie que pour un peu moins d'un tiers des indicateurs, au minimum deux personnes (15%) étaient d'accord. Ce chiffre reste petit, même si le consensus est assez fort pour les cinq indicateurs cités entre cinq et neuf fois.

A l'inverse, nous allons maintenant regarder les indicateurs considérés comme les plus compliqués à comprendre.

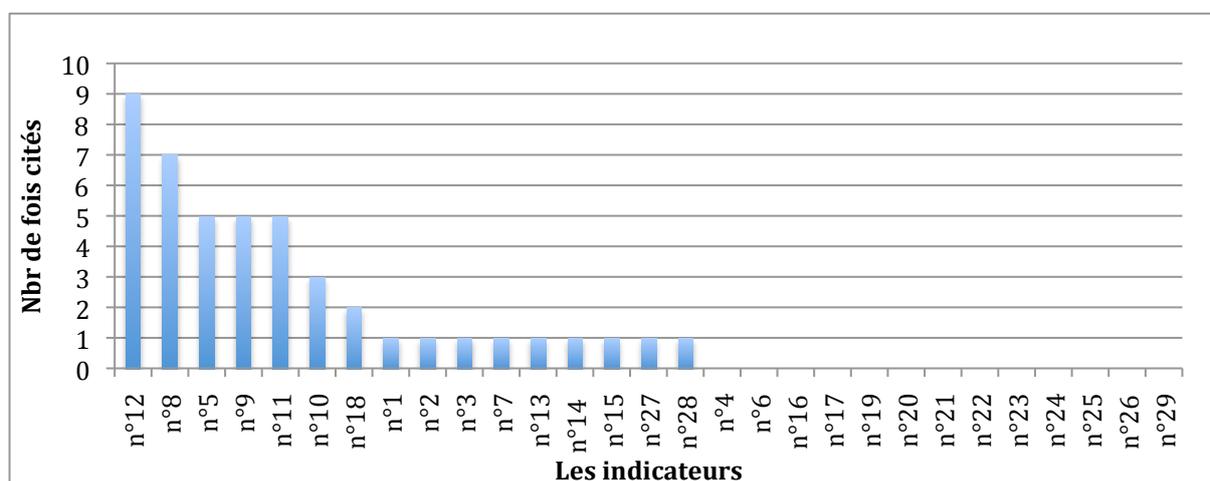


Figure 16. Les indicateurs cités comme compliqués à comprendre par ordre décroissant

Retenus par n acteurs	Indicateurs	
	Nb	p.
5 et plus	5	0,17
2-3	2	0,07
1	9	0,31
0	13	0,45
<i>Total</i>	29	1,00

Tableau 21. Synthèse des indicateurs retenus comme compliqués à comprendre

En résumé, la figure 16 indique qu'un indicateur a été cité neuf fois, un indicateur a été cité sept fois, trois indicateurs ont été cités cinq fois, un indicateur a été cité trois fois, un indicateur a été cité deux fois et enfin neuf indicateurs ont été cités une fois.

Le tableau 21 nous montre que 55% des indicateurs ont été cités comme compliqués à comprendre (16/29). Les indicateurs perçus comme faciles étaient moins nombreux (13/29). On constate une plus grande concentration des votes autour de quelques indicateurs clés pour cette question de compréhension que précédemment par rapport à l'utilité. De plus, on observe qu'un groupe de cinq indicateurs se démarquent comme étant les plus compliqués car ils ont été cités par minimum cinq répondants. Il s'agit des indicateurs n° 5, 8, 9, 11 et 12. Treize indicateurs n'ont jamais été cités, il s'agit des indicateurs n° 4, 6, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, et 29.

Retenus par n groupes d'acteurs	Indicateurs	
	Nb	p.
0	13	0,45
1	11	0,38
2	2	0,07
3 et plus	3	0,10
<i>Total</i>	29	1,00

**Tableau 22. Les indicateurs compliqués à comprendre selon les groupes d'acteurs**

Le tableau 22 nous permet un niveau d'analyse plus intéressant. On constate que trois indicateurs sont choisis par trois voire quatre groupes d'acteurs et deux indicateurs sont choisis par deux groupes d'acteurs. Il y a donc un noyau de cinq indicateurs (17%) qui ont un potentiel de consensus fort. Il s'agit des indicateurs n°5, 8, 9, 11 et 12.

De ces cinq indicateurs, nous avons décidé de n'en présenter que deux, qui selon nous possèdent des potentiels de consensus intéressants.

Par ordre d'importance décroissant, *l'indicateur n°12* a été cité par 69% de l'échantillon (9/13) et trois groupes d'acteurs l'ont mentionné (1 expert, 2 professionnels et 6 citoyens). Il traite de la variation de l'emploi privé dans les services de proximité. On peut dire que cet indicateur fait presque l'unanimité en terme de complexité. En effet, plusieurs reproches lui sont adressés : il manque de lisibilité, des données sont manquantes, les règles cartographiques ne sont pas respectées, le vocabulaire est mal défini et enfin, l'indicateur présente un surplus d'information qui entrave son potentiel communicationnel. L'expert attaque immédiatement l'indicateur en disant : « il pose un problème de lisibilité et surtout il manque le nombre total actuel de service de proximité et l'évolution de ce nombre pour comprendre la carte présentée » (R3, masculin, 35-44

ans). Le professionnel énumère les différents défauts qu'il a recensés : « Pour commencer, il y a un problème de vocabulaire, car le terme de « service de proximité » n'est pas défini, on ne peut donc pas savoir ce qu'il recouvre. En plus, il y a une certaine difficulté à lire cette carte et comprendre l'information présente ; il n'y a même pas d'échelle ni d'unité » (R4, masculin, 35-44 ans). Enfin un citoyen mentionne un problème de la quantité adéquate de l'information véhiculée par un indicateur : « Je pense qu'il y a beaucoup trop d'informations sur le même support, il faut donc plus de temps pour pouvoir comprendre, interpréter et analyser » (R13, masculin, + de 65 ans).

*L'indicateur n°8* a été cité par 54% de l'échantillon (7/13) et trois groupes d'acteurs (2 experts, 1 politique et 4 citoyens). Il montre la dispersion du revenu. Peu importe l'expérience en indicateurs, le genre ou encore le groupe d'appartenance dans l'échantillon, tous les répondants ont donné le même argument : cet indicateur a un niveau de complexité supérieur à la plupart des indicateurs présents dans le PDCOM. Il demande des notions statistiques pour être lu correctement, ce qui soulève un problème de vulgarisation de l'information.

En résumé, les choix sont un petit peu plus éparpillés que pour les indicateurs faciles à comprendre. En effet, seulement sept indicateurs (24%) sont cités deux fois et plus par les répondants, ce qui signifie que pour moins d'un quart des indicateurs, au minimum deux personnes (15%) étaient d'accord. Ce chiffre est très petit, il y a donc peu de consensus autour de la sélection d'indicateurs. Cependant, si on se penche attentivement sur les résultats, il y a un consensus assez fort entre les répondants autour des indicateurs présentés ci-dessus et cités respectivement neuf fois et sept fois.

Au regard de cette analyse sur la compréhension de la sélection d'indicateurs, il est possible de faire ressortir des facteurs décisifs qui facilitent ou compliquent la compréhension de ces outils (cf. Tab. 23, 24 et 25). En l'occurrence, il s'agit des facteurs primordiaux qui sont apparus lors de l'analyse de nos entretiens semi dirigés, ces divers arguments sont donc associés à des indicateurs et à des acteurs

Facteurs qui facilitent la compréhension	Facteurs qui compliquent la compréhension
<b>1. Simplicité de lecture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Une seule variable</li> <li>* Peu d'information sur le même support</li> <li>* Unités définies</li> <li>* Légende claire et simple</li> <li>* Définition</li> <li>* Présence d'un seuil/ valeurs max</li> </ul>	<b>1. Mauvaise Lisibilité de l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Données manquantes</li> <li>* Légende manquante</li>   <li>* Règles cartographiques non respectées: pas d'unité, pas d'échelle, pas de valeur limite, surplus d'information</li> </ul>
<b>2. Comparaison</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Espaces: villes, pays, canton</li> <li>* Dans le temps</li> </ul>	<b>2. Vocabulaire mal défini</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Utilisation d'abréviations techniques</li> <li>* Absence de définition</li> </ul>
<b>3. Format de présentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Graphique</li> <li>* Tableau de chiffres</li> </ul>	<b>3. Absence de vulgarisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Vocabulaire trop technique</li> <li>* Demande des notions statistiques</li> </ul>

**Tableau 23. Comparaison des facteurs qui facilitent et compliquent la compréhension des indicateurs**

En résumé, on constate que trois facteurs majeurs apparaissent des deux côtés. En effet, la simplicité de lecture, les comparaisons ou encore le format de présentation sous forme de graphiques, s'imposent comme les trois aspects essentiels à respecter pour produire un indicateur facile à comprendre pour tout type d'acteurs.

En revanche, la mauvaise lisibilité de l'information, un vocabulaire mal défini ou encore l'absence de vulgarisation sont des facteurs qui compliquent la compréhension des indicateurs.

Les tableaux qui suivent (cf. Tab. 24 et 25) reprennent l'information précédente mais en y associant les indicateurs qui sont concernés et qui ont reçu ces commentaires. De plus, nous avons ajouté le type et le nombre d'acteurs ayant fait ressortir ces divers facteurs.

Facteurs qui facilitent la compréhension	Indicateurs	acteurs selon le groupe
<b>1. Simplicité de lecture</b>	N° 3, 4, 16, 17, 19, 20, 21	1 expert; 1 professionnel; 2 citoyens
* Une seule variable		
* Peu d'information sur le même support		
* Unités définies		
* Définition	Total: 7 indicateurs	Total: 4 acteurs et 3 groupes différents
* Présence d'un seuil/ valeurs max		
<b>2. Comparaison</b>	N°4, 6, 16, 17, 20, 21	2 experts; 4 citoyens
* Espace: autres villes, pays ou cantons		
* Dans le temps		
	Total: 6 indicateurs	Total: 6 acteurs et 2 groupes différents
<b>3. Format de présentation</b>	N° 3, 4, 6, 14, 16, 17, 19, 21	2 experts; 2 professionnels, 1 politique, 7 citoyens
* Graphique		
* Tableau de chiffres		
	Total: 8 indicateurs	Total: 12 acteurs et 4 groupes différents

Tableau 24. Facteurs qui facilitent la compréhension des indicateurs selon l'échantillon.

Facteurs qui compliquent la compréhension	Indicateurs	acteurs selon le groupe
<b>1. Mauvaise Lisibilité de l'information</b>	N°5, 9, 10, 11, 12, 15, 18	1 expert; 2 professionnels; 4 citoyens
* Données manquantes		
* Légende manquante		
* Règles cartographiques non respectées: pas d'unité, pas d'échelle, pas de valeur limite, surplus d'information		
	Total: 7 indicateurs	Total: 7 acteurs et 3 groupes différents
<b>2. Vocabulaire mal défini</b>	N°5, 9, 11, 12	1 expert; 2 professionnels; 3 citoyens
* Utilisation d'abréviations techniques		
* Absence de définition		
	Total: 4 indicateurs	Total: 6 acteurs et 3 groupes différents
<b>3. Absence de vulgarisation</b>	N°8, 11	2 experts; 1 élu politique; 2 citoyens
* Vocabulaire trop technique		
* Demande des notions statistiques		
	Total: 2 indicateurs	Total: 5 acteurs et 3 groupes différents

Tableau 25. Facteurs qui compliquent la compréhension des indicateurs selon l'échantillon

### ***Synthèse des points 7.3.2 et 7.3.3***

En résumé de cette partie, on constate que les avis sont beaucoup plus partagés sur la pertinence et l'utilité d'un indicateur que sur les autres points. En effet, c'est de loin la question qui a suscité les opinions les plus diversifiées et une dispersion des « votes ». La perception de l'utilité d'un indicateur semble assez personnelle et subjective. Les indicateurs considérés comme moins essentiels pour le diagnostic ont également entraîné le même raisonnement et des avis plus divisés. En revanche, l'échantillon présente des appréciations beaucoup plus similaires lorsqu'il s'agit de mentionner les indicateurs faciles ou compliqués à comprendre. Dans le cas de notre analyse, le consensus se crée autour de la facilité et de la difficulté de compréhension. Nous pouvons même spécifier que la question relative à la difficulté de compréhension est celle qui a entraîné le moins d'hésitation et de réflexion de la part de l'échantillon et les plus grand consensus. Il s'avère que la notion de compréhension est moins subjective et personnelle que la notion d'appréciation, de pertinence, d'intérêt ou encore d'utilité. Les réponses sont moins éparpillées et certains indicateurs sont cités 9 fois donc par plus de trois quarts de l'échantillon.

Au début de la phase de terrain, les questions de l'entrevue étaient posées d'une façon qui pouvait induire une confusion chez les participants. En effet, nous demandions : « citez-moi 3 indicateurs que vous mettriez instinctivement de côté » et ensuite « citez-moi 3 indicateurs que vous trouvez difficiles à comprendre ». Après le premier essai, nous avons constaté qu'il y avait un risque d'obtenir des réponses qui se recouperaient entre les deux questions car nous avons perçu une confusion chez les répondants. Ils se disaient que c'était les indicateurs qu'ils n'aimaient pas tout simplement. Après le premier essai, nous avons décidé de faire une distinction claire entre ces deux aspects en demandant : « citez-moi 3 indicateurs qui vous semble peu utiles pour faire le diagnostic de la ville de Genève » et « citez-moi 3 indicateurs que vous trouvez difficiles à comprendre ». Cet ajustement du questionnaire a permis d'obtenir des réponses bien distinctes entre les questions, ce qui n'aurait peut être pas été le cas sinon. Nous avons opéré le même changement pour les indicateurs pertinents pour le diagnostic et ceux considérés comme facile à comprendre.

### 7.3.4 Adaptation de l'indicateur

Enfin, le dernier point, mais sûrement un des critères fondamentaux pour choisir le « bon » indicateur : son adaptation à l'objectif qu'il évalue. Est-il en adéquation avec le questionnement, le contexte ou encore l'échelle ?

Il faut spécifier que nous avons demandé à l'échantillon s'ils repéraient, dans la sélection d'indicateurs, si certains étaient mal adaptés à l'objectif. Nous n'avons pas interrogé les acteurs sur la bonne adéquation, nous voulions surtout analyser la perception de l'échantillon sur la mauvaise adaptation et observer si certains facteurs ou explications ressortaient clairement.

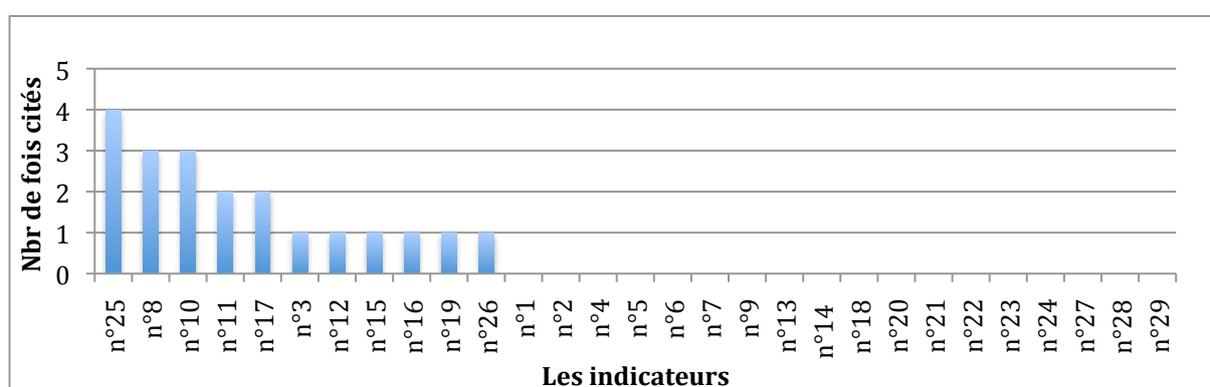


Figure 17. Les indicateurs perçus comme mal adaptés à l'objectif

Retenus par n acteurs	Indicateurs	
	Nb	p.
4	1	0,03
3	2	0,07
2	2	0,07
1	6	0,21
0	18	0,62
<i>Total</i>	29	1,00

Tableau 26. Les indicateurs perçus comme mal adaptés à l'objectif .

La figure 17 nous permet d'analyser la perception de l'échantillon sur l'adéquation des indicateurs avec l'objectif auxquels ils sont liés.

En résumé, un indicateur a été cité 4 fois, deux indicateurs ont été cités 3 fois, deux indicateurs ont été cités 2 fois et enfin, sept indicateurs ont été cités 1 fois.

Le tableau 26 nous montre que 38% des indicateurs ont été cités comme mal adaptés à l'objectif (11/29). Ce chiffre est sensiblement élevé sur une sélection de 29 indicateurs

mais uniquement cinq indicateurs ont été cités par deux personnes et plus. il s'agit des indicateurs n° 8, 10, 11, 17 et 25. Enfin, 18 indicateurs n'ont jamais été cités, les n°1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29.

Nous pouvons également souligner que trois membres de l'échantillon (1 professionnel et 2 citoyens) ont trouvé que les indicateurs étaient tous en lien et qu'il n'y avait rien à redire sur les choix et l'adaptation des indicateurs.

Retenus par n groupes d'acteurs	Indicateurs	
	Nb	p.
0	18	0,55
1	6	0,24
2	4	0,14
3 et plus	1	0,03
<i>Total</i>	<i>29</i>	<i>1,00</i>

**Tableau 27. Les indicateurs perçus comme mal adaptés selon l'échantillon**

Le tableau 27 nous permet un niveau d'analyse plus intéressant. On constate qu'un indicateur a été choisi par trois voire quatre groupes d'acteurs et cinq indicateurs sont choisis par deux groupes d'acteurs. Il y a donc un noyau de cinq indicateurs (17%) qui ont un potentiel de consensus fort. Il s'agit des indicateurs n°8, 10, 11, 17 et 25.

De ces cinq indicateurs, nous avons décidé de n'en présenter que trois, qui selon nous possèdent des potentiels de consensus intéressants.

Tout d'abord, *l'indicateur n° 25* traite du nombre de repas dotés d'un label de qualité servis à la cantine par année scolaire. Il a été cité par 31% des répondants (4/13) et trois groupes d'acteurs (1 expert, 1 politique et 2 citoyens). Il avait déjà été jugé comme inutile pour le diagnostic (5/13). Il avait été jugé trop anecdotique pour alimenter le diagnostic genevois et dans ce cas, il est considéré comme peu représentatif pour évaluer l'objectif auquel il est lié. L'expert amorce : « Cet indicateur me semble peu ciblé pour faire le diagnostic de cette question. Ceux qui les choisissent se font plaisir car les chiffres sont honorables. D'autres indicateurs auraient été plus pertinents comme par exemple l'activité sportive des jeunes, peut être plus adaptée au questionnaire » (R2, masculin, 45-54 ans).

Ensuite, les indicateurs n°8 et 10 ont été cités par 23% de l'échantillon (3/13). *L'indicateur n°8* traite de la dispersion du revenu par commune et il est relié à l'objectif

« +1000 logements locatifs à bas loyer à l'horizon 2020 ». C'est pourquoi plusieurs personnes l'ont trouvé un peu décalé par rapport à l'objectif. Cet indicateur a été cité par deux groupes d'acteurs (2 experts et 1 citoyen). Il avait déjà récolté de mauvaises appréciations pour sa complexité statistique (8/13). D'un point de vue de son adéquation, un expert nous présente son raisonnement : « Je trouve que cet indicateur a un lien très indirect par rapport à l'objectif. Il manque une représentation graphique de la répartition du logement social par commune et par sous-secteur de la ville, ce qui aurait permis de faire le lien » (R3, masculin, 35-44 ans). On constate qu'il manque un indicateur intermédiaire et plus direct qui permette de faire le lien entre l'objectif et cette information. Sinon, *l'indicateur n°10* est une représentation du revenu par commune. Les objectifs découlant de cette priorité sont pour le moins vagues et confus. Cet indicateur avait déjà été cité d'un point de vue de sa complexité (3/13) qui était due à sa représentation cartographique et aux différents niveaux d'informations qui compliquaient sa lisibilité. Ce n'est donc pas les mêmes raisons qui sont invoquées ici. Les experts reprochent donc des objectifs flous et donc un choix d'indicateurs très indirects.

Enfin, *les priorités 4 et 6* n'étaient pas censé apparaître dans ce point, mais plusieurs répondants les ont citées d'eux-mêmes. En effet, un expert et un citoyen ont trouvé que les objectifs et la priorité 4 n'étaient pas en lien. L'expert nous dit : « Je trouve que la traduction de la priorité vers les objectifs est sérieusement sujette à caution » (R1, masculin, 45-54 ans). Pour terminer, la priorité 6 concerne les engagements d'Aalborg et a été retenue par un des professionnel qui explique : « les divers indicateurs d'Aalborg abordent un certain nombre de notions complexes et plus abstraites, donc plus difficile à évaluer. C'est pourquoi les objectifs et indicateurs découlant de cette priorité présentent des liens moins clairs » (R5, masculin, 55-64 ans).

A la lumière de ces divers reproches sur l'adéquation entre un indicateur et l'objectif ou la priorité à laquelle il se rattache, nous pouvons présenter quelques facteurs qui induisent une mauvaise adaptation.

- Les objectifs sont trop confus et vagues pour choisir un indicateur adapté.
- L'indicateur choisi est trop indirect : il manque un indicateur intermédiaire et direct qui permette de faire le lien.
- Problème d'adéquation avec le questionnement, l'échelle spatiale ou encore avec le choix de la comparaison.

- Problème de formulation de la priorité.

Pour terminer, au regard de l'analyse des résultats, on remarque une association entre les indicateurs perçus comme mal adaptés, ceux considérés comme inutiles pour le diagnostic.

En effet, les indicateurs n° 8, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 25 et 26 ont tous été cités à la fois comme inutiles pour le diagnostic mais également mal adapté par rapport à l'objectif qu'ils évaluent. De plus, on remarque que les arguments de l'échantillon sont assez similaires à ceux présentés dans le point sur l'inutilité de l'indicateur pour le diagnostic. Il y a donc neuf indicateurs communs qui apparaissent dans les deux points. Il faut rappeler que seulement 11 indicateurs ont été considérés comme mal adapté, ce qui signifie que plus des trois-quarts des indicateurs cités sont similaires.

### ***7.3.5 Méfiance envers les indicateurs***

Nous avons été surpris de constater que plusieurs acteurs nous ont fait part naturellement de leur méfiance ou plutôt d'une certaine prudence envers les indicateurs. En effet, l'entrevue semi dirigée ne contenait aucune question relative à la fiabilité des indicateurs, nous étions donc très étonnés de découvrir que plusieurs répondants abordaient ce thème instinctivement. En effet, presque la moitié des répondants (6/13) représentant les 4 groupes d'acteurs (3 experts, 1 professionnel, 1 politique et 1 citoyen) ont émis une forme de prudence envers les indicateurs. Nous avons donc recensé un certain nombre de critiques émises par les divers groupes d'acteurs.

Tout d'abord, un premier expert s'exprime : « je suis assez critique avec la plupart des indicateurs présents dans ce document car ils sont assez partiels et je connais la difficulté qu'il y a pour les établir, par manque de données pertinentes etc. Souvent ils doivent résumer un objectif complexe et ce n'est pas possible avec un chiffre qui n'est une réponse que partielle » (R1, masculin, 45-54 ans).

Un autre expert met en garde sur les propriétés que doit impérativement posséder un indicateur pour être fiable : « il faut qu'il ait un sens mais également qu'il soit transparent et il faut connaître le contexte et la dynamique du territoire auxquels ils s'appliquent. Un indicateur c'est l'interprétation d'une donnée, donc un petit texte en

dessous qui aide à l'interprétation est toujours le bienvenu, sinon les diverses interprétations peuvent devenir dangereuses » (R2, masculin, 45-54 ans).

Enfin, le dernier expert nous prévient de certains travers : « parfois le danger des indicateurs avec une communication très simple c'est qu'on perde la finesse d'analyse et qu'on n'arrive pas à transmettre la complexité de la question. Donc il faut se méfier » (R3, masculin, 35-44 ans).

Puis, le professionnel et l'acteur politique sont critiques mais sous l'angle pratique : « Je pense que ce sont des instruments et qu'il ne faut pas se fier qu'à ça. Je les aime bien car ils me servent, ils m'apprennent beaucoup de choses mais on ne peut pas résumer une politique publique uniquement à des indicateurs » (R5, masculin, 55-64 ans).

A la lumière de ces divers commentaires, on remarque une certaine prudence puisque les indicateurs sont souvent jugés trop partiels et pas suffisants pour faire un diagnostic. Cette prudence est exprimée par l'ensemble des groupes d'acteurs.

### **7.3.6 Synthèse**

A partir de ces résultats nous proposons de classer les indicateurs selon leur potentiel de consensus d'une part et selon leur appréciation générale d'autre part. Ce classement prend en compte la perception des indicateurs en termes de pertinence pour le diagnostic (7.3.2), compréhension de l'indicateur (7.3.3), adéquation avec l'objectif auquel il est lié (7.3.4).

Cette typologie nous permet d'étudier la perception tant sur le sens (positif, négatif) que l'intensité (faible, forte) avec laquelle les acteurs apprécient les indicateurs (sous-objectif 1). Nous évaluerons ensuite dans quelle mesure cette perception est similaire entre les différents acteurs (sous-objectif 2).

La notion de sens se traduit alors par l'appréciation générale de l'indicateur. Pour ce faire, nous avons regardé si l'indicateur avait été cité plus régulièrement de façon positive (utile pour le diagnostic/facile à comprendre) ou de façon négative (inutile pour le diagnostic/compliqué à comprendre). A partir de cette évaluation, nous avons catégorisé ceux-ci en trois niveaux d'appréciation : apprécié (+), neutre (0) ou décrié (-). L'intensité s'évalue à l'aide du nombre d'acteurs ayant mentionné l'indicateur. Enfin, la similarité entre les acteurs nous permettra d'évaluer le potentiel de consensus/conflit de chaque indicateur de notre sélection. Cette question du potentiel de

consensus/conflit a été évaluée pour chacun d'entre eux. Nous avons procédé d'une façon presque similaire que lors de l'appréciation générale d'un indicateur. Nous avons tout d'abord confronté le nombre de votes contradictoires à l'intérieur de chaque critère (Ex : nombre de fois cités comme utile VS nombre de fois cités comme inutile). Puis, nous avons analysé si les différents groupes d'acteurs avaient des avis similaires ou opposés sur un indicateur.

Potentialité		Appréciation générale	No Ind.	Cite par n acteur	Cité par n groupes d'acteurs	Utilité/pertinence de l'indicateur pour faire un diagnostic		Compréhension de l'indicateur		Adaptation à l'objectif	
consensus	conflit					+	-	+	-	+	-
1	0	+	1	2	2	2	0	0	1	1	0
1	0	+	6	5	4	3	0	3	0	1	0
1	0	+	21	6	2	4	0	3	0	1	0
1	0	+	24	1	1	1	0	n.a	n.a	1	0
1	0	0	9	8	4	5	0	0	5	1	0
1	0	0	16	9	4	0	3	7	0	0	1
1	0	0	17	9	3	0	3	7	0	0	2
1	0	-	5	5	1	n.a	n.a	0	5	1	0
1	0	-	12	7	3	0	1	0	9	0	1
1	0	-	15	6	2	0	5	0	1	0	1
1	0	-	25	6	4	0	5	n.a	n.a	0	4
1	0	-	27	1	1	0	1	0	1	1	0
0	1	+	22	2	1	1	1	n.a	n.a	1	0
0	1	+	3	7	2	1	0	6	1	0	1
0	1	+	4	10	4	3	2	9	0	1	0
0	1	+	7	5	3	3	1	0	1	1	0
0	1	+	13	6	3	4	1	0	1	1	0
0	1	+	14	6	3	2	0	4	1	1	0
0	1	+	20	4	1	2	1	2	0	1	0
0	1	+	23	4	3	3	1	n.a	n.a	1	0
0	1	+	29	4	3	3	1	1	0	1	0
0	1	+	19	9	3	4	1	6	0	0	1
0	1	0	10	5	2	2	0	1	3	0	3
0	1	0	26	5	4	2	3	n.a	n.a	0	1
0	1	0	28	3	2	1	0	1	1	1	0
0	1	-	2	3	2	0	1	1	1	1	0
0	1	-	8	11	3	3	1	0	7	0	3
0	1	-	11	9	3	2	4	0	3	0	2
0	1	-	18	5	3	2	2	0	2	1	0

Tableau 28. Tableau récapitulatif de la perception de chaque indicateur

Si on analyse le tableau 28, on constate tout d'abord que tous les indicateurs ont été cités au moins une fois lors des diverses questions de l'entrevue ; aucun n'est donc totalement délaissé. Tous ont suscité une réaction d'au moins un acteur de l'échantillon interrogé.

Tout d'abord, d'un point de vue de **la potentialité des indicateurs**, nous constatons que 41% (12/29) des indicateurs sont plutôt consensuels alors que 59% (17/29) des indicateurs ont un potentiel de conflictualité (cf. Tab. 28). Plus de la moitié des indicateurs ne font donc pas l'unanimité auprès des répondants. Les indicateurs consensuels sont en moyenne cités par 5,42 acteurs et par 2,58 groupes d'acteurs différents. Les indicateurs conflictuels quant à eux, sont cités en moyenne par 5,76 acteurs et 2,65 groupes d'acteurs. Les indicateurs conflictuels sont donc plus nombreux et cités par plus d'acteurs et de groupes. Les indicateurs conflictuels suscitent-ils donc plus d'intérêt ? Dans tous les cas, ils ne semblent pas moins appréciés que les indicateurs consensuels.

Les indicateurs consensuels sont cités par beaucoup de groupes différents mais sur les mêmes aspects. Les votes ne sont pas en opposition à l'intérieur d'un même critère ; alors que les indicateurs conflictuels sont souvent cités par encore plus de groupes d'acteurs mais les avis sont très partagés à l'intérieur du même critère. On pourrait imaginer qu'il est préférable d'avoir uniquement des indicateurs consensuels. Mais au contraire, nous considérons qu'il est très riche pour le diagnostic ou encore pour l'évaluation des actions d'avoir des indicateurs conflictuels car ils incitent au débat, à la discussion et donc potentiellement à l'évolution et à l'amélioration d'un projet.

Ensuite, **l'appréciation générale des indicateurs** est très variable, 48% (14/29) d'entre eux sont appréciés, 20% (6/29) sont plutôt neutres au sens où ils ne sont pas plus appréciés que décriés et enfin 31% (9/29) d'entre eux sont décriés par l'échantillon (cf. Tab.28). La plus grande proportion revient donc aux indicateurs appréciés. Il est intéressant de souligner que les indicateurs appréciés favorablement (+) sont en moyenne cités par 5,71 acteurs et 2,49 groupes d'acteurs donc presque 3 groupes d'acteurs différents. Alors que les indicateurs décriés (-) sont en moyenne cités par 5,88 acteurs et 2,44 groupe d'acteurs. Nous observons donc que les indicateurs décriés sont cités par plus d'acteurs mais par à peine moins de groupes d'acteurs que ceux appréciés favorablement. Le consensus entre les acteurs et groupes d'acteurs semble se faire autant autour des indicateurs appréciés que décriés. Enfin, les indicateurs perçus comme neutres (0) sont en moyenne cités par 6,5 acteurs et par et par 3,16 groupes d'acteurs différents. C'est donc les indicateurs considérés comme neutres qui sont cités par le plus d'acteurs et par le plus grand nombre de groupe. Cela signifie que ces indicateurs sont perçus de façon très différente par les acteurs et les groupes. 50% des

indicateurs appréciés de façon neutre (3/6) ont un potentiel de consensus, ce qui signifie que l'indicateur a été jugé de façon antagonique mais dans des critères différents (par exemple perçu comme utile pour le diagnostic et compliqué à comprendre) (cf Tab 28). L'indicateur est donc apprécié par certains sur un critère, et décrié par d'autres acteurs sur un critère différent, ce qui annule le positif et négatif et le rend neutre et consensuel car aucun acteur ou groupe n'est en opposition directe.

Enfin, il nous semblait pertinent d'observer et de comparer le nombre de fois où un indicateur est **cité par des acteurs différents** avec le nombre de **groupes d'acteurs différents qui l'ont cités**. On peut imaginer que plus un indicateur est cité par les acteurs, plus il y a de chance que les quatre groupes de l'échantillon soient représentés et inversement. Nous avons été surpris de constater que ce n'est pas forcément le cas. On relève par exemple que les indicateurs n°6 et 26 ont été cités par cinq acteurs et quatre groupes différents. Ce sont les deux seuls indicateurs cités par si peu de personnes et par tous les types d'acteurs. En moyenne, les indicateurs cités par les quatre groupes d'acteurs sont cités par 7,2 personnes. De plus, il est intéressant d'observer que des acteurs aux visions très différentes ont choisi le même indicateur. L'indicateur 6 présente sûrement des caractéristiques qui plaisent à tous type d'acteurs car les groupes ont voté de la même façon (cf tableau 27 : 3 x utile et 3 x facile à comprendre), c'est un indicateur apprécié et consensuel. Au contraire, pour l'indicateur 26 les groupes d'acteurs ont voté de façon totalement opposés (cf tableau 27 : 2x utile vs 3x inutile) et ne sont pas d'accord entre eux, c'est un indicateur neutre dans son appréciation et conflictuel d'un point de vue de son potentiel.

A la lumière de ces divers exemples, on peut dire qu'il n'existe pas de lien (corrélation) entre le nombre de groupes qui ont cité un indicateur et l'appréciation générale ainsi que la potentialité de cet indicateur.

De plus, il semble qu'un indicateur peut être apprécié tout en étant conflictuel.

Nous proposons de conclure par une analyse finale synthétique qui croise l'information sur l'appréciation générale des indicateurs avec celle sur le potentiel de consensus et de conflit.

		Appréciation générale de l'indicateur			Total
		Plutôt apprécié	Neutre	Plutôt déprécié	
Potentiel de consensus / conflit	Plutôt consensuel	4	3	5	12
	Plutôt conflictuel	10	3	4	17
Total		14	6	9	29

**Tableau 29. Croisement des indicateurs selon leur potentiel de consensus et leur appréciation générale par les acteurs**

Il semble qu'aucune tendance ne se dégage (cf tableau 29). Autrement dit, ce n'est pas parce que les acteurs apprécient un indicateur que celui-ci a forcément un potentiel de consensus. Cependant, la situation la plus fréquente, dans 10 cas sur 29, est celle où un indicateur est à la fois apprécié par les acteurs mais sujet aux conflits.

Nous proposons finalement de faire un test statistique pour explorer la probabilité d'un lien de dépendance entre le potentiel de consensus et l'appréciation générale des indicateurs. En utilisant le test de chi-carré non-paramétrique de Pearson, on obtient une valeur de 1,876. Le test est non significatif (probabilité égale à 0,391 pour deux degrés de liberté), autrement dit, il y a 39,1% de chances de commettre une erreur de jugement en rejetant l'hypothèse d'indépendance statistique entre les deux variables. Il ne semble ainsi pas y avoir d'association entre l'appréciation de l'indicateur et son potentiel conflictuel ou consensuel.

En résumé, ces résultats exploratoires laissent à penser que les indicateurs sont des outils d'aide à la décision qui ne facilitent pas nécessairement le consensus. Au contraire, les acteurs auraient même tendance à privilégier des indicateurs ayant un potentiel conflictuel, même si cela n'est pas validé statistiquement...

Certains indicateurs sont donc appréciés tout en ayant un potentiel de consensus limité. Qu'est-ce que cela signifie en termes d'aide à la décision?

En terme d'aide à la décision, on constate qu'il est très intéressant et positif d'avoir des indicateurs avec des potentiels de consensus limité. En effet, ils vont entrainer le débat, la discussion, la recherche de solution et donc permettre une amélioration de la stratégie, des objectifs ou encore des actions à entreprendre. C'est pourquoi, il ne faut pas écarter d'office les indicateurs au potentiel de consensus limité car ils sont plus enrichissants que des indicateurs ne suscitant pas de réactions, et qui mettent tous les acteurs d'accord. Les indicateurs conflictuels stimulent donc la réflexion dans le but

d'amélioration des projets de développement urbain. En revanche, l'indicateur ne doit pas être trop conflictuel car dans ce cas, il aura tendance à figer des positions et à bloquer l'avancée du projet.

Enfin, les indicateurs appréciés et possédant un potentiel de consensus sont également très positifs car cela montre que l'indicateur répond au questionnement même s'il ne suscite pas de remise en question ou de réflexion. C'est pourquoi, dans le cadre de notre étude, on constate que le mélange d'indicateurs consensuels et conflictuels s'avèrent être une solution optimale en matière d'aide à la décision dans la mesure où d'une part, les indicateurs consensuels assoient le projet sur une base saine et d'autre part, les indicateurs conflictuels permettent de stimuler la réflexion et la recherche de solutions.

## 8. DISCUSSION

### 8.1 RAPPEL DES PRINCIPAUX RESULTATS

Il semble essentiel de revenir sur nos principaux résultats et de voir en quoi ils répondent ou non à nos questions de recherche.

#### *Définition d'un indicateur (cf. 7.2.1)*

Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie théorique, il n'existe pas de consensus autour de **la définition** de la notion d'indicateur. Même les auteurs spécialisés dans le domaine ne se mettent pas totalement d'accord, c'est pourquoi la panoplie de réponses provenant de notre échantillon n'est pas surprenante. En effet, les résultats ont mis en exergue une diversité de visions intéressante.

De façon générale, les indicateurs sont le plus souvent définis et associés avec tout ce qui a trait à leur rôle. En résumé, pour les citoyens, les indicateurs sont vus comme un élément d'information. Les trois autres groupes vont plus loin dans leur définition que les citoyens. Pour les experts, les professionnels ou encore l'acteur politique, l'indicateur a déjà une dimension instrumentale et stratégique.

#### *Utilisation et appréciation des indicateurs (cf. 7.2.2)*

L'utilisation des indicateurs recouvre les thèmes comme le degré d'utilisation, la raison pour laquelle les individus utilisent des indicateurs, leur appréciation des indicateurs ou encore le genre de ceux qui en utilisent.

En résumé, la moitié de l'échantillon (les experts, les professionnels et l'acteur politique) en utilise tous les jours dans le cadre de leur métier. Ils ont donc beaucoup d'expérience en la matière. Ils apprécient les indicateurs mais les utilisent avec prudence. On peut donc mettre en exergue que plus on manipule les indicateurs plus on les utilise avec circonspection.

Les citoyens quant à eux constituent le groupe le plus néophyte (sans expérience) en matière d'indicateurs et celui qui les apprécie le moins. Les indicateurs semblent pour eux non attirants, voire même angoissants, s'ils n'en ont jamais vu ou utilisé auparavant.

Enfin, d'un point de vue du genre, nous avons été surpris de constater lors du recrutement, que les experts en indicateurs étaient essentiellement masculins. Les indicateurs sont-ils plus appréciés et utilisés par les hommes? La question reste entière ; l'échantillon étant trop restreint pour se prononcer. Cependant, dans notre cas, on constate que ce ne sont que des femmes qui en utilisent peu souvent ou jamais. Les femmes ont donc peut être moins d'attraction et plus de réticence pour cet outil. Ce critère ne semble par contre pas influencer le choix des indicateurs.

Enfin, nous avons été très surpris de constater que les variables relatives à l'expérience en indicateurs, à la connaissance du PDCOM ou encore liées au genre ou à l'âge n'étaient pas déterminantes dans les choix des indicateurs et n'ont pas mis en exergue des différences de perception nettes liés à ces facteurs.

### ***Format de présentation (cf. 7.2.3)***

Comme nous l'avons mentionné dans ce travail, le format de présentation des indicateurs est fondamental car il permet de communiquer l'information de façon visuelle et de retranscrire une information complexe de façon synthétique, attractive et simple pour le lecteur.

Les cartes s'imposent comme le format préféré à 54%. Elles sont attractives visuellement car elles permettent de se situer et qu'elles contiennent souvent des formes et des couleurs qui rendent la lecture plus ludique. Les citoyens précisent tout de même que les cartes sont compliquées à comprendre.

En revanche, les graphiques s'imposent unanimement comme le format le plus facile à comprendre car ils sont, sans aucun doute, les plus simples à lire, surtout pour un public néophyte.

Enfin, au regard des commentaires de l'échantillon, on constate qu'un surplus d'information altère la lecture d'une carte alors qu'un commentaire et une légende semblent nécessaires pour aider le lecteur dans sa compréhension.

En conclusion, le format que les gens préfèrent est très subjectif et personnel. Une meilleure connaissance des indicateurs et l'habitude de les utiliser peuvent influencer les préférences vers des formats plus complexes.

### ***Hierarchie des priorités (cf. 7.3.1)***

Nous nous sommes intéressés à l'ordre d'importance des priorités politiques du PDCom selon l'échantillon. Etonnement, ce sont les trois premières priorités apparaissant dans le rapport qui ont été perçues comme les plus importantes par les acteurs. Ces trois priorités concernent le thème du logement qui est actuellement le point primordial de la politique genevoise. On peut se poser la question de savoir si ces trois priorités ont été retenues car elles apparaissaient en premier et marquaient donc plus le lecteur ? Si elles ont été citées car l'échantillon a conscience qu'il s'agit de la problématique centrale de la politique de la ville ou encore si c'est parce que l'échantillon a considéré, pour des raisons personnelles ou non, qu'il s'agissait des trois priorités les plus importantes pour le territoire ?

C'est pourquoi, nous pensons qu'il faut prendre ces résultats avec prudence et tenir compte de ce biais potentiel.

Enfin, nous avons été surpris de constater que ni les professionnels, ni l'acteur politique n'ont mentionné la mobilité comme une priorité capitale, alors qu'il s'agit des deux groupes qui travaillent avec le document du PDCom. La mobilité a pourtant été citée sept fois par l'échantillon et ce thème semble pourtant au centre de toutes les préoccupations avec le logement. La mobilité serait-elle considérée comme une priorité secondaire à l'interne ?

### ***Pertinent VS inutile (cf. 7.3.2)***

Lors de ce point, nous avons analysé la façon de percevoir l'utilité des indicateurs pour alimenter le diagnostic du territoire genevois. On observe que 72% (21/29) des indicateurs ont été jugés utiles par au moins un acteur alors que 69% (20/29) d'entre eux ont également été cités comme inutiles par au moins un acteur de l'échantillon. On constate donc que 41% (12/29) des indicateurs ont été perçus à la fois comme pertinents pour le diagnostic par certains acteurs et inutiles pour le diagnostic par d'autres. Il y a donc conflit entre les acteurs autour de 12 indicateurs.

Enfin, d'un point de vue des arguments avancés, on remarque que l'appartenance à un groupe d'acteurs peut influencer le choix des indicateurs.

En effet, les arguments avancés pour apprécier ou critiquer un indicateur sont souvent très théoriques pour les experts. Ils font appel aux propriétés conditionnelles d'un indicateur d'évaluation ou encore aux critères techniques pour fabriquer une bonne carte. Les critiques des citoyens sont très intuitives et relèvent de l'observation rapide, ce qui paraît logique puisqu'ils ne sont pas sensibilisés à ces outils. Enfin, pour les professionnels et l'élu politique, les remarques s'avèrent plutôt en lien avec la pratique. Ils mettent en exergue l'importance de la source des données et leur fiabilité. Ces deux points sont selon eux essentiels à vérifier avant l'utilisation d'informations, surtout de façon officielle et publique.

### ***Facilité et complexité de compréhension (cf. 7.3.3)***

Ce point s'est avéré être un des aspects centraux de cette recherche car il a fait ressortir des tendances intéressantes. En résumé, 45% des indicateurs ont été perçus comme facile à comprendre (13/29) alors que 55% d'entre eux ont été considérés comme complexes (16/29). On observe que 17% des indicateurs sont conflictuels (5/29) car ils ont été cités à la fois comme faciles et difficiles à comprendre.

On constate que les indicateurs considérés comme simples et faciles à comprendre suscitent peu de commentaires diversifiés. En effet, les interviewés expliquent leurs choix soit par le format de présentation soit par l'utilisation d'une comparaison mais rien de plus. Il est intéressant de constater que sur les 13 indicateurs retenus, on recense dix graphiques dont huit histogrammes et deux courbes, deux tableaux de chiffres et une carte. Ces résultats viennent confirmer la question de la préférence du format de présentation. En effet, nous avons vu préalablement, d'un point de vue général, que les graphiques étaient très appréciés mais surtout considérés comme les plus simples. Dans cette partie spécifique centrée sur la sélection d'indicateurs, cette tendance se confirme clairement avec les choix d'indicateurs qui ont majoritairement un format de graphique.

A l'inverse, d'un point de vue des indicateurs compliqués, on constate que sur les 16 indicateurs cités, six d'entre eux sont des cartes, cinq sont des graphiques courbes, trois des histogrammes. Enfin, les deux tableaux de chiffres sont également cités comme des

indicateurs faciles. Ces chiffres permettent de constater l'existence d'un lien entre le format de présentation le plus simple et la compréhension des indicateurs. En effet, les cartes sont de loin considérées comme le format le plus délicat et le plus complexe à saisir. De plus, nous avons remarqué que les tableaux de chiffres semblent très simples à saisir pour certains alors qu'ils semblent rédhibitoires pour d'autres de par leur forme peu attractive et scientifique (les chiffres dans un tableau apparaissent comme scientifique et compliqué pour plusieurs citoyens).

Au regard des choix et des explications concernant les indicateurs considérés comme compliqués ou simples à comprendre, on remarque que l'échantillon et surtout les citoyens associent facilement complexité et format de présentation. En effet, on voit que la complexité de compréhension est régulièrement associée à la cartographie et inversement que la facilité est souvent associée aux histogrammes. Ces résultats confortent que la complexité renvoie à une logique de représentation davantage qu'explication. On cherche l'image qui représentera le plus simplement une réalité souvent très complexe. Un acteur novice aura besoin des images les plus simples alors qu'un acteur davantage expérimenté pourra utiliser des images plus complexes. Les indicateurs participent ainsi à un processus d'apprentissage, ou de ré-apprentissage des territoires.

En résumé, on constate que six facteurs majeurs influencent la compréhension. En effet, la simplicité de lecture, les comparaisons ou encore le format de présentation sous forme de graphiques s'imposent comme les trois aspects essentiels à respecter pour produire un indicateur facile à comprendre pour tous types d'acteurs. En revanche, la mauvaise lisibilité de l'information, un vocabulaire mal défini ou encore l'absence de vulgarisation sont des facteurs qui compliquent la compréhension des indicateurs.

Si ces divers facteurs sont respectés, il semble possible de faciliter et d'améliorer la compréhension et la lecture de ces outils pour tous. Cependant, certains acteurs partent avec un avantage et ont plus de facilité de compréhension que d'autres. En effet, il faut tout de même préciser que des variables, comme l'expérience en indicateurs, sont déterminantes pour la lecture d'un graphique ou d'une carte, ce qui avantage les experts et les professionnels. De plus, la connaissance du PDCom est également essentielle puisqu'elle permet de comprendre les différents noms des projets et c'est pour cette raison que les professionnels et l'élue politique ont une aisance plus grande avec les indicateurs du PDCom. On comprend pourquoi les citoyens sans expérience (43% n'ont

aucune expérience et 43% en ont très peu) et sans connaissance du PDCom (86% des citoyens) partent avec un handicap pour la compréhension d'un indicateur d'un niveau de complexité supérieure.

#### ***Adaptation de l'indicateur (cf. 7.3.4)***

Enfin, la question de l'adaptation nous permet d'analyser la perception des acteurs sur l'adéquation des indicateurs à l'objectif, au contexte, au questionnement ou encore à l'échelle spatiale. 38% de la sélection d'indicateurs ont été perçus comme mal adaptés (11/29). Ce chiffre est certes assez élevé et ce jugement signifie que le répondant considère qu'un autre indicateur aurait été mieux adapté pour informer sur le thème ou évaluer l'objectif. Cependant, la proportion est certes grande mais six d'entre eux n'ont été cités qu'une fois, ce qui ne représente pas des choix de groupe.

Après l'analyse des divers commentaires, nous avons fait ressortir les facteurs qui influencent la non adaptation d'un indicateur selon l'échantillon.

- Objectifs sont trop confus et vagues pour choisir un indicateur adapté.
- L'indicateur choisi est trop indirect : il manque un indicateur intermédiaire et direct qui permette de faire le lien.
- Problème d'adéquation avec le questionnement, l'échelle spatiale ou encore avec le choix de la comparaison.
- Problème de formulation de la priorité.

Enfin, pour terminer, nous nous interrogeons sur l'association possible entre les indicateurs perçus comme mal adaptés, ceux considérés comme inutiles pour le diagnostic et ceux jugés trop compliqués à comprendre ? Les individus citent-ils les mêmes ?

L'association semble existante entre les indicateurs mal adaptés et les indicateurs jugés inutiles. A l'inverse, la relation est très faible, voire peu perceptible entre les indicateurs mal adaptés et les indicateurs considérés comme compliqués. Pourtant, tout de même cinq indicateurs communs apparaissent, alors qu'uniquement 11 indicateurs ont été considérés comme mal adaptés. Ce qui se traduit par plus de 45 % (5/11) d'indicateurs similaires cités. Cependant, les arguments avancés sont très différents, ce qui estompe le lien entre ces deux aspects.

En revanche, au regard de nos analyses, les arguments sont assez similaires entre l'inutilité de l'indicateur pour le diagnostic et la mauvaise adaptation d'un indicateur. En

effet, les critiques qui ressortent sont : le peu d'utilité de ces informations pour alimenter le diagnostic ou encore le fait qu'ils nous informent sur un aspect très indirect vis à vis des objectifs ou des priorités. Ces deux aspects (inutilité et mauvaise adaptation) présentent un lien indéniable. On constate donc que neuf indicateurs apparaissent dans les deux points. Il faut rappeler que seulement 11 indicateurs ont été considérés comme mal adaptés, ce qui signifie que plus de 82% des indicateurs cités sont similaires (9/11). C'est pourquoi, nous pouvons dire qu'un indicateur perçu comme inutile est généralement mal adapté pour effectuer un diagnostic.

### ***Méfiance envers les indicateurs (cf. 7.3.5)***

Comme nous l'avons montré plus tôt, une certaine méfiance envers les indicateurs est exprimée par l'ensemble des groupes d'acteurs. Toutefois, on remarque que tous les acteurs ayant suggéré la prudence envers ces outils, ont tous de l'expérience en indicateurs. De plus, les commentaires provenant des professionnels et de l'acteur politique sont toujours en lien avec le PDCom de la ville de Genève et la question des politiques publiques ; contrairement aux experts et aux citoyens qui en parlent de façon plus générale et sur des aspects sûrement plus théoriques. Il semble donc que les acteurs qui ont une connaissance des indicateurs sont plus sensibles et méfiants que ceux qui ont peu, voire aucune.

### ***Résultat final***

A l'issue de cette discussion, il nous semble essentiel de rappeler ce qui a été mis de l'avant lors de la synthèse. En effet, nous avons effectué un croisement entre les indicateurs appréciés et les indicateurs consensuels et conflictuels afin de tester si une association existait entre ces deux aspects. Nous avons remarqué que les acteurs apprécient un indicateur sans que celui-ci ait forcément un potentiel de consensus. Au contraire même, plus nombreux sont les indicateurs appréciés et conflictuels. Le test statistique de chi-carré a confirmé qu'il n'existe aucune dépendance entre l'appréciation d'un indicateur et son potentiel consensuel.

Ces deux tests nous conduisent au constat qu'il est possible d'apprécier un indicateur même s'il a un potentiel de conflit

## 8.2 RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Tout d'abord, nous avons vérifié dans quelle mesure nous avons répondu aux questions et atteints nos objectifs.

Notre question spécifique est la suivante : « comme on ne peut concevoir l'utilisation d'un indicateur sans l'acteur qui l'utilise, on peut se demander comment les acteurs perçoivent les indicateurs d'évaluation. Dans quels cas les voient-ils comme une opportunité ou comme un frein ? »

Au regard de nos résultats, on peut dire que les indicateurs sont vus comme une opportunité par les répondants car ils aident au diagnostic et facilitent la transmission de l'information. Même lorsqu'ils sont conflictuels, les indicateurs deviennent une opportunité car ils suscitent le débat et la discussion afin d'améliorer le diagnostic voir le projet dans son entier. Les indicateurs sont rarement des freins (blocage de projets) sauf dans le cas où l'indicateur présente des informations qui compromettent le projet mais nous n'avons pas été confrontés à cette situation. Aucun répondant n'a perçu les indicateurs comme des freins. En revanche, plusieurs acteurs ont exprimé une méfiance envers ces outils ou tout au moins recommandé une utilisation prudente.

Nous avons précisé notre réflexion en deux temps. « D'une part, en quoi l'utilisation des indicateurs d'évaluation aide les acteurs à faire le diagnostic d'un territoire ? » D'autre part, « sur quels critères se basent les acteurs pour choisir un indicateur qui évalue leurs objectifs d'action ? Quels sont les critères les plus importants selon eux pour faciliter l'évaluation de projets urbains ? »

Pour répondre à ces deux questions, nous nous sommes basés sur les arguments que les acteurs donnent généralement en faveur ou non du choix d'un indicateur.

Pour répondre à la première question, il apparaît que les indicateurs d'évaluation aident à construire un diagnostic cohérent. De plus, ils permettent de transmettre l'information de façon communicative, interactive, attractive et visuelle. Ils renforcent ou affaiblissent des arguments techniques et politiques, et surtout ils permettent de justifier les choix et les orientations adoptées.

Enfin, la seconde question touche tous les acteurs mais les critères qui ressortent de chaque groupe sont un peu différents et reflètent la vision et les priorités de chacun. Les professionnels sont peut-être les principaux acteurs de notre échantillon avec les

experts/scientifiques à avoir ce rôle de fabrication, de choix et d'utilisation d'indicateurs pour le diagnostic. Enfin, les citoyens parlent de leurs préoccupations et de leurs besoins en information, ce qui nous fournit des critères pour permettre de comprendre le choix de l'indicateur. De plus, les acteurs s'expriment sur leur compréhension, ce qui permet d'émettre des critères pour faciliter la communication.

Nous pensons que chaque groupe aurait des réponses assez distinctes pour présenter des modèles représentatifs de la façon de choisir des indicateurs et de présenter des critères déterminants en fonction de son appartenance à un groupe. Les réponses sont plus éclectiques que prévues et aucun modèle clair ne se dessine. Ce qui signifie peut-être que les indicateurs offrent bien aux acteurs d'un projet l'occasion d'ouvrir une zone de dialogue constructive entre eux.

Nous avons donc tenté de faire un portrait ou plutôt des **tendances d'utilisation** pour chaque groupe d'acteurs et de présenter leur façon de concevoir l'indicateur et son utilité

Tout d'abord, **la vision citoyenne** nous semble essentielle puisqu'il s'agit du groupe cible pour la lecture et la compréhension d'un document comme un PDCom. La vision citoyenne apparaît comme plus abstraite que celle des autres acteurs car plusieurs d'entre eux ne savent pas exactement à quoi servent des indicateurs. De façon générale, les indicateurs sont vus comme des éléments d'information. Dans le contexte de cette étude, plusieurs citoyens n'étaient pas familiarisés avec les indicateurs. Nous avons senti que leur vision était influencée par le document présenté contenant la sélection d'indicateurs sous formes de graphiques, de cartes etc. C'est potentiellement pour cette raison que la notion de visuel ressort beaucoup. En effet, le groupe citoyen est le seul à nous avoir parlé du format de présentation pour décrire le rôle et définir la notion d'indicateurs. Enfin les citoyens ont une vision plus profane avec des appréciations personnelles en fonction de ce qui les intéresse. Ils sont attirés par les thèmes qui leur tiennent à cœur mais ne sont pas influencés dans leur choix par les priorités politiques de la ville comme peuvent l'être les professionnels ou l'acteur politique.

Après l'analyse des réponses des sept citoyens interrogés lors de ce travail, nous pouvons présenter les critères primordiaux pour ce groupe d'acteurs.

\* Format de présentation : lisibilité, facilité de compréhension, minimum d'informations sur le support, légende et commentaires sous les cartes et graphiques.

\* Format de prédilection : graphiques et particulièrement les histogrammes.

\*Compréhension : définition claires des termes importants, lexique pour les abréviations.

Ensuite, **les experts** ont une vision théorique claire et font des remarques très techniques sur les indicateurs et leur fabrication. Lorsqu'ils définissent la notion d'indicateurs, ils présentent une vision à la fois large et précise, dans le sens où ils font des remarques très techniques sur les propriétés que doit avoir un bon indicateur. Cependant, ils n'associent pas les indicateurs à un type de pratique particulière. Ils voient les indicateurs comme des instruments polyvalents et utilisables dans de nombreux domaines. Les experts vont être plus sensibles à des indicateurs ayant des caractéristiques techniques irréprochables.

Au regard de nos entrevues semi-dirigées, de notre analyse de données et de la littérature écrite par un des experts interrogés, nous pouvons présenter ces divers critères.

\* Respecter les critères techniques : un indicateur d'évaluation doit posséder certaines propriétés (cf 2.2.2) :

- L'indicateur doit avoir un sens relativement à un objectif qui constitue son cadre d'évaluation.
- Il est nécessaire de pouvoir interpréter ou évaluer l'évolution d'un indicateur de façon favorable ou défavorable.
- Un indicateur doit être comparable : soit dans le temps, soit dans l'espace, soit par rapport à des normes ou des conventions.
- Un indicateur doit posséder une méthode d'évaluation la plus transparente possible.
- Un indicateur doit posséder une unité de mesure.

\* Fiabilité de la source.

\* Indicateur pas trop simplifié pour ne pas perdre de la subtilité d'analyse.

D'un point de vue de **l'élu politique**, il est difficile de montrer une tendance d'utilisation car notre étude repose sur un seul acteur. Cependant, en tenant compte de cet aspect, nous pouvons tout de même explorer certaines tendances et perceptions.

Pour l'acteur politique, responsable du département d'urbanisme de la ville, les indicateurs sont clairement un outil d'aide à la décision et à l'action. Sa vision est très influencée par l'utilisation qu'il en fait dans son métier même s'il est bien moins familiarisé avec des indicateurs d'un point de vue technique que les professionnels. Il associe les indicateurs à une politique publique. Pour lui, ils permettent de justifier des actions et des politiques. De plus, l'élu politique a une vision stratégique et il sait que les indicateurs peuvent lui servir pour le marketing urbain de Genève car ils permettent aussi de vendre la ville en montrant par exemple sa position dans certains classements de qualité de vie etc. Enfin, l'acteur politique a tendance à choisir les indicateurs qui lui plaisent en respectant la hiérarchie des priorités politiques. Au contraire, il va remettre en question des indicateurs ne provenant pas de son service et qui présentent des chiffres différents que ceux qu'on lui a fourni. D'un point de vue des critères de l'acteur politique :

- \* Fiabilité des données : essentielle pour ne pas être confronté à des attaques de la part des médias qui auraient d'autres chiffres et donc d'autres sources.
- \* Bonne adéquation pour évaluer les objectifs et plus largement la politique publique.

Enfin, du point de vue **des professionnels de l'urbanisme**, la vision des indicateurs est très influencée par leur métier et le contexte dans lequel ils en utilisent. Ils attribuent donc un rôle et une définition des indicateurs en lien direct avec l'utilisation qu'ils en font. Ils les voient donc comme un moyen d'évaluer des politiques publiques et de faire le diagnostic d'un territoire pour un futur projet. D'un point de vue des choix et des remarques des professionnels, on voit que les indicateurs les plus importants pour eux sont relatifs aux priorités politiques et aux objectifs principaux du PDCom. Les indicateurs sont donc des outils pour le PDCom ou d'autres projets mais leur vision ne s'élargit pas aux autres contextes dans lesquels les indicateurs peuvent aussi s'avérer très utiles.

### 8.2.1 Portée des résultats

Cette partie nous permet de discuter la portée de nos résultats par rapport à deux aspects. Tout d'abord, un volet instrumental, qui concerne les outils développés par la ville. Dans un second temps, nous présentons un volet scientifique pour revenir sur les travaux d'un des auteurs très inspirant pour cette recherche et observer de quelle manière nous complétons ou contredisons son étude.

#### *Volet instrumental*

Nous avons eu la chance que le service d'urbanisme de la ville de Genève nous fournisse des documents présentant leurs critères de sélection des indicateurs. Il s'agit donc d'un outil mis au point par des professionnels de l'urbanisme et qui résume la majorité des aspects que nous avons soulevé et les critères que nous avons mis de l'avant durant ce travail.

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 utilisés en Ville de Genève (cercle des indicateurs, audit urbain...), plus il a de points.	Faible (*1)

**Tableau 30.les 6 critères pondérés élaborés pour choisir un indicateur adapté (SU, 2012)**

Le tableau 30 nous informe sur les six critères élaborés par le service d'urbanisme pour choisir un indicateur. On constate que chacun d'entre eux est pondéré en fonction de l'importance qu'on lui accorde. Tout d'abord les critères concernant l'adéquation de l'indicateur et sa pérennité sont les plus importants avec une pondération forte (3). Ensuite viennent les critères de l'influence et de la communication qui ont une pondération moyenne (2) et enfin les critères de l'actualisation et de la comparabilité qui obtiennent une pondération faible (1).

A la vue de ces critères mis en place, le service d'urbanisme semble très bien organisé pour choisir des indicateurs optimums. On remarque que ces critères correspondent aux

diverses typologies que nous avons élaborées et aux critères qui nous semblaient primordiaux.

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

**Tableau 31. Les 3 catégories d'indicateurs recensés (SU, 2012)**

Le tableau 31 présente les trois catégories d'indicateurs mis au point. Ces catégories permettent de classer les indicateurs selon leurs caractéristiques et de savoir à quel moment on les utilisera pour une publication.

Enfin, il faut donc retenir que les citoyens, public cible du PDCom, accordent énormément d'importance à la lisibilité de l'indicateur, ce qui correspond au critère « communication » de la ville. La ville prend donc déjà en compte le critère le plus important pour les citoyens mais peut encore l'adapter en tenant compte de quelques commentaires précis sur les formats de présentation. En effet, la ville a utilisé beaucoup de cartes pour présenter l'information alors qu'il s'agit d'un format certes très apprécié, mais plus compliqué à lire et à comprendre.

#### *Volet scientifique*

Après avoir discuté nos résultats, répondu à nos questions de recherche et présenté les tendances d'utilisation par groupe d'acteurs, il semble intéressant de revenir sur notre cadre théorique et plus précisément sur Boutaud, l'auteur clef de ce travail.

En effet, il est le seul à avoir tenté de faire un classement des outils d'évaluations. Son travail nous a beaucoup aidé pour poser notre lacune analytique par exemple. Il essaye donc de mettre sur pieds des critères qui vont faciliter le choix d'outils d'évaluation (cf. fig 7 à 9). Il est intéressant d'évaluer en quoi notre étude complète ou contredit son travail.

Chacune des deux études présentent des critères ou des aspects qui vont faciliter l'utilisation de ces outils. Dans le cas de Boutaud, il émet cinq critères (cf, fig 7 à 9). Il part du principe que le portage politique est le facteur décisif pour l'utilisation des OAQDD, nous ne contredisons pas ce critère mais nous n'en tenons pas compte dans

notre étude. En comparant nos travaux, nous constatons que nous avons uniquement un critère en commun : la simplicité d'utilisation de l'outil. Même si nous insistons plus sur la facilité de compréhension de l'outil dans notre cas. En effet, nous avons passé plus de temps à nous intéresser à la compréhension de ces outils et à leur pertinence pour le diagnostic. De plus, nous avons accordé de l'importance à des aspects comme la fiabilité de la source d'information, au format de présentation ou encore à l'adaptation par rapport à l'objectif à atteindre, autant de critères sur lesquels Boutaud ne se penche pas. Nous avons également élaboré des tendances d'utilisation qui informent sur la vision de l'échantillon, leur compréhension et leur appréciation de ces outils. Nous avons donc complété l'étude de Boutaud. Ce dernier avait accordé moins d'importance au groupe d'appartenance de l'utilisateur, en ne distinguant pas des besoins ou des recommandations spécifiques relatives à un groupe.

### **8.3 LIMITES DE L'ETUDE ET OPPORTUNITES DE DEPASSEMENT METHODOLOGIQUES**

Même si nous considérons avoir répondu à nos questions de recherche et atteint nos objectifs, il y a toujours matière à amélioration. Nous reconnaissons que le problème n'est résolu que partiellement. Cela nous conduit alors à énoncer certaines limites de notre travail et évoquer des possibilités pour les dépasser à l'avenir.

Le premier aspect qui nous semble constituer une limite à notre étude est **la taille de l'échantillon** d'analyse. Il est trop modeste pour tirer des vraies statistiques et donc des obtenir de réelles tendances d'utilisation. L'envergure limitée de notre étude nous permet seulement d'explorer ces tendances.

Dans un autre registre, **une comparaison** aurait pu amener une plus-value à nos résultats. Peut-être que ce travail aurait été plus pertinent ou simplement plus intéressant, en comparant plusieurs études de cas. Par exemple, une comparaison entre divers pays pour voir si ce sont les mêmes perceptions et les mêmes critères qui ressortent pour le choix des indicateurs. Une comparaison entre plusieurs PDCom de diverses communes genevoises aurait également été enrichissante. Enfin, nous avons également pensé comparer des PDCom de différents cantons, ce qui nous aurait permis d'observer différentes manières de procéder et d'utiliser les indicateurs d'évaluation en Suisse. De plus, nous aurions obtenu un panel d'indicateurs plus grand et plus diversifiés pour mener un travail de plus grande envergure.

Enfin, comme nous l'avons présenté au point précédent (cf. 8.2), le service d'urbanisme de la ville de Genève a mis sur pied une **série de critères** pour optimiser le choix de ses indicateurs. Nous avons découvert l'existence de ces six critères en cours de route, alors que nous pensions mettre le même outil sur pieds pour le proposer à la ville. Le service ayant déjà effectué cette partie du travail, nous avons décidé de pousser plus loin la réflexion autour de la perception des indicateurs, ce qui n'avait encore jamais été fait.

## 8.4 RECOMMANDATIONS

Enfin, nous pouvons émettre quelques recommandations sur l'utilisation des indicateurs dans un processus de planification concertée à l'échelle d'un territoire. Comme nous l'avons constaté, les indicateurs sont souvent spécifiques à l'information, et à l'acteur qui le manipule, qu'il soit expert, professionnel, ou profane. Plus précisément, il semble que les acteurs accordent une importance capitale au format de présentation, notamment les citoyens qui y sont particulièrement sensibles. Les graphiques tendent à s'imposer comme un format adéquat pour les profanes tandis que les représentations plus sophistiquées, telles que les cartes s'adressent davantage à un public d'expert. Puisque les indicateurs sont fondamentaux pour l'ensemble des acteurs dans un document d'urbanisme comme un PDCom, il semble possible d'améliorer l'accompagnement des acteurs, et tout particulièrement des citoyens, dans l'appropriation des indicateurs.

Dès lors, nous adressons des recommandations générales en termes de communication stratégique telles que:

- Ajouter systématiquement une légende à chaque indicateur. Clarifier et vulgariser les termes et concepts employés. Restreindre le nombre d'informations présentes sur un graphique ou une carte pour faciliter et simplifier sa lecture.
- Offrir des séances de formation ou des démonstrations lors d'ateliers participatifs.
- Préparer et fournir aux acteurs un guide d'utilisation simplifié.
- Mettre les indicateurs sur une plate-forme web 2.0 pour permettre l'ajout de commentaires, et ainsi favoriser l'échange et l'interaction sur les problématiques urbaines.

- Sensibiliser les personnes en charge de la planification sur la diversité des utilisateurs potentiels des indicateurs.

Nous pensons qu'il est intéressant de développer de façon plus détaillée une de nos recommandations présentées ci-dessus. Dans le cadre de notre étude, nous avons rempli un tableau de synthèse (cf. Tab.28) en évaluant la perception des acteurs avec la méthode des entretiens semi-dirigés. Cette technique était la bonne dans le cadre de ce travail, mais nous avons vu que la taille de notre échantillon était trop limitée. C'est pourquoi, il serait possible de l'étendre à un plus grand nombre, ce qui renforcerait scientifiquement cette étude. Il serait très intéressant de proposer une série d'indicateur sur une plate-forme web 2.0 et de laisser les acteurs s'exprimer sur la série d'indicateurs proposés. Cette plate-forme web 2.0 permettrait d'améliorer le processus en le rendant plus participatif et donc plus en adéquation avec la vision citoyenne. Les acteurs pourraient voter sur les différents critères : utilité, compréhension, adaptation. De plus, ils pourraient ajouter des commentaires, et ainsi favoriser l'échange et l'interaction sur les problématiques urbaines. Cela permettrait aux professionnels d'évaluer et de choisir les indicateurs les plus appréciés et les plus pertinents. Si la population citoyenne alimente activement cette plate-forme web, cela permettrait de proposer un PDCom avec des indicateurs utiles, compréhensibles et adaptés selon le public cible.

Si ces recommandations sont destinées aux personnes qui conçoivent les indicateurs, elles visent particulièrement les organismes en charge de la planification. Enfin, il paraît important de retenir que les indicateurs sont des supports stimulants mais ne se substituent pas aux échanges d'informations entre les acteurs, qui génèrent des idées et enrichissent constamment leur compréhension de la complexité d'un territoire.

## 9. CONCLUSION

En conclusion, lors de ce travail nous avons exploré la perception des différents acteurs sur les indicateurs d'évaluation. Nous avons remarqué que le format de présentation des indicateurs tenait une place primordiale dans la perception des acteurs. L'échantillon et surtout les citoyens associent facilement complexité et format de présentation. En effet, on voit que la complexité de compréhension est régulièrement associée à la cartographie et inversement que la facilité est souvent associée aux histogrammes.

De plus, un de nos principaux résultats réside dans le fait qu'un indicateur peut être très apprécié tout en ayant un potentiel conflictuel. On constate que le mélange d'indicateurs consensuels et conflictuels s'avèrent être une solution optimale en matière d'aide à la décision dans la mesure où d'une part, les indicateurs consensuels assoient le projet sur une base saine et d'autre part, les indicateurs conflictuels permettent de stimuler la réflexion et la recherche de solutions.

Enfin, dans l'avenir, pour poursuivre ce travail, plusieurs aspects nous semblent pertinents à développer afin d'améliorer la sélection des indicateurs présents dans un PDCom. Les divers outils que nous avons élaborés peuvent permettre un nouveau niveau de lecture et d'analyse pour les indicateurs présents dans des documents d'urbanisme. En effet, les professionnels de l'urbanisme pourraient se servir de nos typologies (source d'information, format de présentation et perception) en tant qu'outils d'aide, pour vérifier de quelle façon les indicateurs remplissent les critères émis et requis par leur service d'urbanisme. De plus, notre dernier outil permet d'évaluer un ensemble d'indicateurs relatif à un projet. Grâce à ce tableau, il est possible d'analyser l'appréciation générale, le potentiel de consensus ou de conflit de l'indicateur, son utilité pour le diagnostic, la compréhension de l'indicateur ou encore son adaptation. C'est pourquoi, nous pensons que le développement et l'utilisation des outils que nous avons élaborés lors de cette recherche peuvent être bénéfiques et intéressants à diverses échelles suisses voir même étendu à d'autres pays.

## BIBLIOGRAPHIE

AVITABILE A. (2005) *La mise en scène du projet urbain, pour une structuration des démarches* Paris : l'Harmattan. 321p.

BABEY N. & C. CLIVAZ (2005) « La définition d'indicateurs du développement durable : d'un problème "technique" à une remise en cause des logiques politico-administratives - le cas de la ville du Locle (Suisse) colloque *Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance (21- 23 septembre)*. Lausanne : université de Lausanne. 10p.

BAILLEUL H. (2008) « les nouvelles formes de la communication autour de projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif. Analyse du rôle des images dans le débat participatif autour de deux projets urbains en France», *Métropoles*, n°3, [En ligne] Varia, pp. 98-139. URL : <http://metropoles.revues.org/1332>

BAPE, (1995 a). *L'évaluation environnementale : une vision sociale*. Collection Nouvelles pistes, mai 1995. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Les Publications du Québec, Sainte-Foy, 22p

BESANCENOT F., (2008) « Réalisation d'un diagnostic territorial de développement durable. Expérimentation dans le Bassin potassique alsacien », *Développement durables et territoires*, [En ligne] Varia, 11p. URL : <http://developpementdurable.revues.org/6083>

BOTH J-F., DA CUNHA A., MAGER C. (2003) « Evaluation du territoire, développement durable et indicateurs : un pragmatisme raisonné » In *Développement durable et aménagement du territoire*, sous la dir. d'Antonio Da Cunha et Jean Ruegg. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, pp.221-239

BOUTAUD A., (2005). *Les Outils de Questionnement et d'Analyse des politiques et projets en matière de Développement Durable (OQADD). Bilan et analyse : quelques éléments de synthèse à l'attention des praticiens et des acteurs publics*. 42p. document téléchargeable sur le site de l'ADEME. Lien URL : <http://www2.ademe.fr/servlet/getBin?name=CA5E776686803FD351A19464BE56E4FB1116835765266.pdf>

BOUTAUD A. (2006) « L'évaluation du développement durable, du global au local : Penser le changement ou changer le pansement? » in *Les indicateurs territoriaux de développement durable : questionnements et expériences*, sous la dir. d'Yvette Lazzeri, Paris : L'Harmattan, pp. 29-45.

BOUTAUD A. & C. BRODHAG (2006). « Le développement durable, du global au local. Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux » *Natures Sciences Sociétés* 14, pp 154-162. Lien URL] : <http://www.edpsciences.org/nss>

CALLON M. & Y. BARTHE (2004). « Décider sans trancher. Négociations et délibérations à l'heure de la démocratie dialogique » *Négociation*, vol.2, n°4, CSI-CNRS. Ecole des Mines, Paris, pp 115-129.

CALLON M. & Y. BARTHE (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris : Edition du Seuil, 358p.

CHARLOT-VALDIEU, C., & P. OUTREQUIN (2004) *La démarche HQE2R de conduite de projet urbain intégrant le développement durable – Synthèse*, 36p.

CHERQUI F. (2005). *Méthodologie d'évaluation d'un projet d'aménagement durable d'un quartier : méthode ADEQUA*, thèse en génie civile, université de la Rochelle. 202p.

CROZIER M., & E. FRIEDBERG (1977) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Edition du Seuil, 500p.

DA CUNHA A. & J. RUEGG (2003) *Développement durable et aménagement du territoire*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 350p.

DEMAZIERE C. (2009). « L'injonction au développement durable, quelles incidences sur la conduite du projet urbain ? » *Les vertus de l'interdisciplinarité*, Les cahiers de l'IATEUR, Université de Reims, pp. 503-512.

DESCHENAUX C. (2003). « Indicateurs et développement durable : le cas d'Air-Valais en tant qu'Agenda 21 local » In *Développement durable et aménagement du territoire*, sous la dir. d'Antonio Da Cunha et Jean Ruegg. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, pp.239-247

Desthieux Gilles, 2005. *Approche systémique et participative du diagnostic urbain ; Processus de représentation cognitive du système urbain en vue de l'élaboration d'indicateurs géographiques*. Thèse no 3216, Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, Lausanne. 237p.

DUBUIS-GENOUD A-F. (2003). « Prise en compte du développement durable dans les plans directeurs cantonaux » In *Développement durable et aménagement du territoire*, sous la dir. d'Antonio Da Cunha et Jean Ruegg. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, pp.195-205

ECHANOVE M., 2005-2008 *Urban information Systems & Participatory Planning: Tokyo, Mumbai & beyond*, Writings & Publications, 2005-2008, Graduate School of Interdisciplinary Studies, The University of Tokyo, 180 p.

FUSCO, G. (2003), *Un modèle systémique d'indicateurs pour la durabilité de la mobilité urbaine : les cas de Nice et Gênes dans une comparaison internationale*, Université de Nice-Sophia Antipolis, France, 728 p.

GAUTHIER M., GARIEPY M., ET TREPANIER M-O., (2008), *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme : planification territoriale, débat public et développement durable*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 350p.

HAMEL P., MAHEU L., VAILLANCOURT J-G., (2000) « Présentation du numéro : repenser les défis institutionnels de l'action collective », *Politique et Sociétés*, Vol. 19, n° 1, pp.3-25. Lien URL : <http://id.erudit.org/iderudit/040206ar>

HARLEM BRUNDTLAND G. (1987) *Notre avenir à tous*, Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU. Lien URL [http://fr.wikisource.org/wiki/Notre avenir à tous - Rapport Brundtland](http://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_à_tous_-_Rapport_Brundtland).

IRIBARNE P., (2003 ; 2009-3<sup>ème</sup> édition), *Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*. Paris : Dunod, 278p.

JOERIN F & A. BAKER. (2009). « Comment construire un système d'indicateurs pour le développement durable ? » *Les Cahiers de l'Institut EDS*, vol. 1, n°7, université de Laval, 32p.

JOERIN, F. ET P. RONDIER (2007). « Les indicateurs et la décision territoriale : Pourquoi? Quand? Comment? » In *Les indicateurs socio-territoriaux*. G. Sénécal. Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 9-36.

JOERIN F., BARBONNE R., RONDIER P., LAVOIE R. (2011). « Les systèmes d'indicateurs, pour le meilleur ou pour le pire ? » In *Les SIG au service du développement territorial*, sous la direction de Walser O., Thévoz L., Joerin F., Schuler M., Joost S., Debarbieux B., Dao H. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes. pp. 153-170.

LAFORST R. (2000) « La consultation publique et les formes de l'action collective », *Politique et Sociétés*, Vol. 19, n° 1, pp. 27-47. Lien URL : <http://id.erudit.org/iderudit/040207ar>

LAZZERI Y. (2006). « Introduction générale » in *Les indicateurs territoriaux de développement durable : questionnements et expériences*, sous la dir d'Yvette Lazzeri. Paris : L'Harmattan, pp. 21-29.

LAZZERI Y. & E. MOUSTIER (2006). « Les expériences territoriales d'élaboration d'indicateurs de développement durable : un tour d'horizons » in *Les indicateurs territoriaux de développement durable : questionnements et expériences*, sous la dir d'Yvette Lazzeri. Paris : L'Harmattan, pp. 77-101.

LE BART C. (2003). « Les nouveaux espaces de la citoyenneté » *Cahiers Français*, 316, pp. 58-62.

LEDUC, G-A & M. RAYMOND, M. (2000), « Chapitre 1 : Contexte global de l'évaluation des impacts environnementaux » in *L'évaluation des impacts environnementaux : un outil d'aide à la décision*, Sainte-Foy, Québec : Éditions MultiMondes, pp. 1-37

LE MOIGNE, J.-L. (1977, édition 1994). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*. Paris, Presses universitaires de France, 299p.

MEADOWS, D.H (1998). « The nature of indicators, the importance of indicators » in *Indicators and Information System for Sustainable Development*, Sustainability Institute, Hartland Four Corners VT, pp. 1-5.

MEADOWS, D.H (1998). « Indicators, model, cultures, worldviews » in *Indicators and Information System for Sustainable Development*, Sustainability Institute, Hartland Four Corners VT, pp. 6-10.

MEADOWS, D.H (1998). « Why indicators of sustainable development » in *Indicators and Information System for Sustainable Development*, Sustainability Institute, Hartland Four Corners VT, pp. 11-16.

MEADOWS, D.H (1998). « The challenge of coming up with good indicators » in *Indicators and Information System for Sustainable Development*, Sustainability Institute, Hartland Four Corners VT, pp. 17-21.

MDDEP (2007). *Analyse comparative de système d'indicateurs de développement durable*, Rapport du bureau de coordination du développement durable, publication du Québec, Québec, 42p.

MOINE A. (2006). « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie » *L'Espace géographique*, vol.35, n°2, pp.115-132

MOQUAY P. (2006). « Distinguer outils d'analyse et stratégies de développement » *Natures Sciences Sociétés*, vol. 14, n°2, NSS Dialogues, EDP Sciences, pp.166-167.

Lien URL : <http://dx.doi.org/10.1051/nss:2006022>

MORMONT M. (2009). « Le sociologue dans l'action collective face au risque », *Développement durable et territoires*, Varia. 15p. Lien URL : <http://developpementdurable.revues.org/8235>. DOI: en cours d'attribution

NAHORY M. (2009). *Le processus participatif dans le cadre de l'aménagement urbain en Suisse : le rôle de l'information et ses outils*, mémoire de Bachelor, département de géographie, université de Genève, 74p.

RONDIER P. (2012) *Comment structurer le problème de l'étalement urbain? Une approche pour représenter la complexité territoriale*. Thèse présentée à la faculté des études supérieures. Phd, École supérieure d'aménagement et de développement, Université Laval, Québec. 330 p.

ROUXEL F., D. RIST (2000) *Le développement durable, approche méthodologique dans les diagnostics territoriaux*, Lyon, Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, éd. CERTU, 147p.

SERVICE D'URBANISME DE LA VILLE DE GENEVE (2009), *Plan directeur communal de la ville de Genève 2020 : renouvellement durable d'une ville centre*, rapport de synthèse, Genève, 236p.

SRIR M. (2010). « Evaluation de la durabilité urbaine en vue de la définition d'objectifs pour un quartier durable : essai d'application par la méthode HQE<sup>2</sup>R sur le quartier des Annassers à Alger » colloque de la relève: *Réalités et transformations des milieux urbains (19 mai)*, Alger : Ecole polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme d'Alger. 7p.

VILLALBA B., GOXE A., LIPOVAC J-C. (septembre 2010). « Evaluer le développement durable : enjeux, méthodes, démarches d'acteurs » *Développement durable et territoires*, En ligne, Vol.1, n°2, mis en ligne le 15 décembre 2005. URL : <http://developpementdurable.revues.org/8526>. DOI : en cours d'attribution

VERNANT D., *Du Discours à l'action*, Paris, PUF, 1997, ch. 8, pp. 155-163.

Sites internet :

Office Fédérale de la Statistique de la confédération suisse : [En ligne]. <<http://www.bfs.admin.ch/>>

Ville de Genève. (2011). [En ligne]. <<http://www.ville-geneve.ch/>>.

Canton de Genève. (2011). [En ligne]. <<http://www.ge.ch/>>.

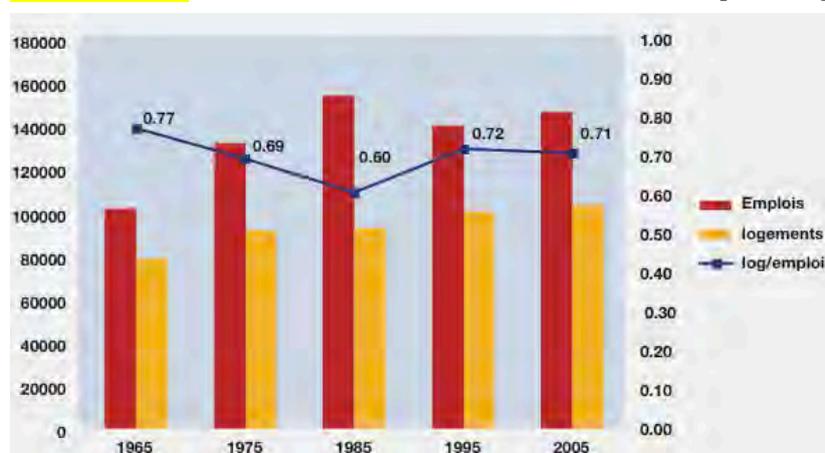
## ANNEXES

**Annexe 1** : la sélection d'indicateurs présentée durant l'entrevue

*Priorité 1* : une ville équilibrée, des logements près des emplois.

**Objectif** : Corriger le déséquilibre en créant 1 nouveau logement pour chaque nouvel emploi

**Indicateur 1.** Evolution du rapport logement/emploi sur la commune de Genève de 1965 à 2005. Source : Office Cantonale de la statistique. Emplacement p.13 du PDCom.



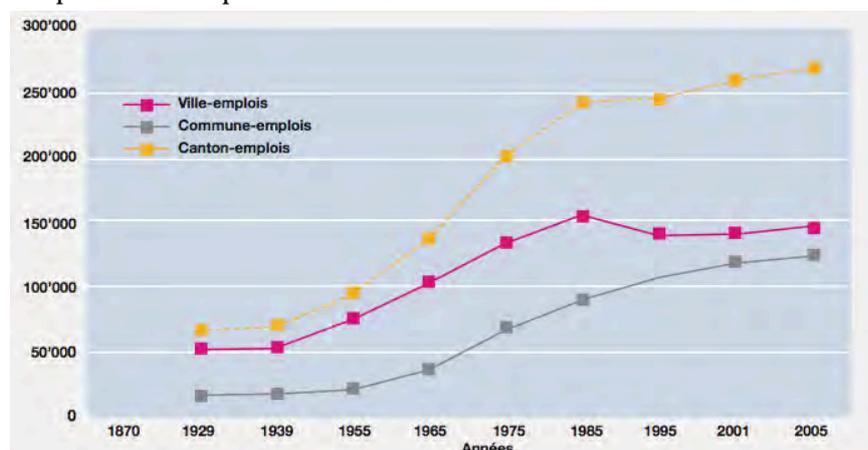
Commentaire: En ville, le ratio logement/emploi actuel est de 0.7. Par rapport au point d'équilibre national de 1 logement pour 1 emploi

**Indicateur 2.** Ratio 1 logement pour 1 emploi est stable au fil du temps.

Année	Logements	Emplois	Logements/emploi
1985	2'628'244	2'699'820	<b>0,97</b>
1991	2'973'662	2'911'354	<b>1.02</b>
2005	3'748'920	3'617'200	<b>1,04</b>

**Indicateur 3.** Evolution comparée des emplois entre la ville de Genève, les autres communes et le canton de 1929 à 2005. Annuaire OFS, chapitre T.3 et T.9.

Emplacement : p. 14 du PDCom

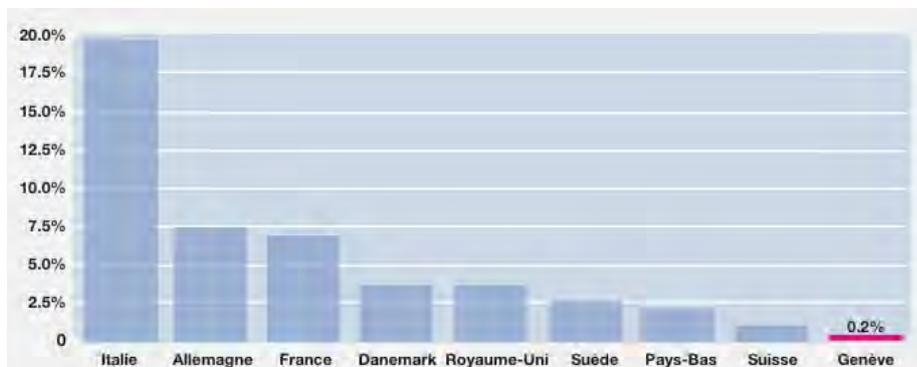


Commentaire : La ville de Genève concentrait en 1955 près de 80% des emplois du canton, et seulement 54% en 2001 : le développement économique s'est produit essentiellement dans les autres communes du canton.

## Priorité 2 : une ville habitée : construire des logements

### Objectif : + 3600 logements en ville de Genève à l'horizon 2020

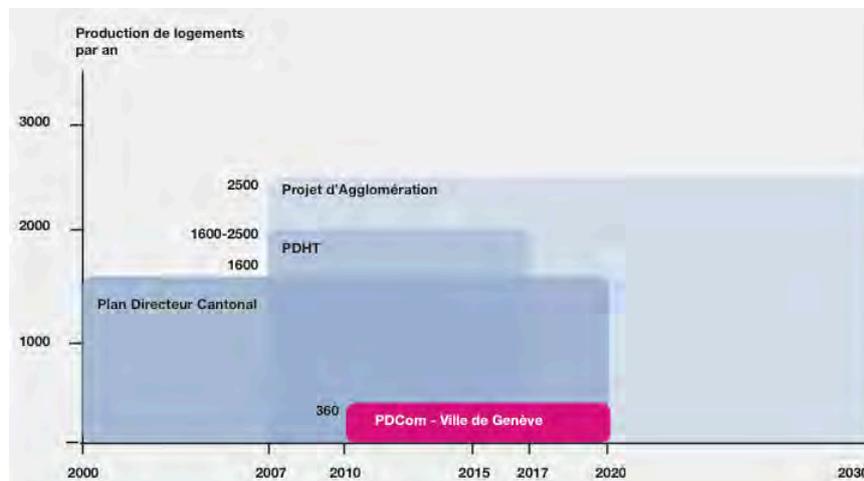
**Indicateur 4.** Taux de vacance des logements. Source : Acanthe SA-expertise immobilière. Emplacement : p.17 PDCom.



Commentaire : Avec un taux de vacance d'environ 0.2% (alors que le seuil de fluidité du marché est estimé en Suisse à 1.5 %), le canton de Genève est le foyer d'une crise du logement aiguë qui affecte l'ensemble de

l'agglomération et de la région lémanique.

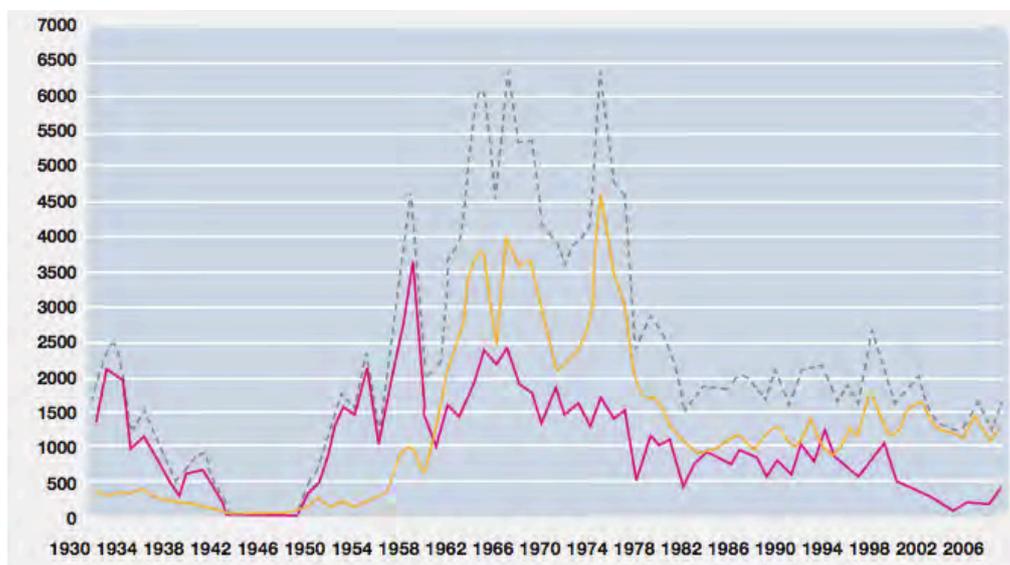
**Indicateur 5.** Prévision sur le rythme de production de logements dans le canton de Genève entre 2000 et 2030. Source : plan directeur cantonal 2001 - mise à jour 2007 ; plan directeur de l'habitat transfrontalier (PDHT) 2007 ; projet Genève Agglo 2030 et contribution de la Ville de Genève pour 2010-2020 prévue par le plan directeur communal.



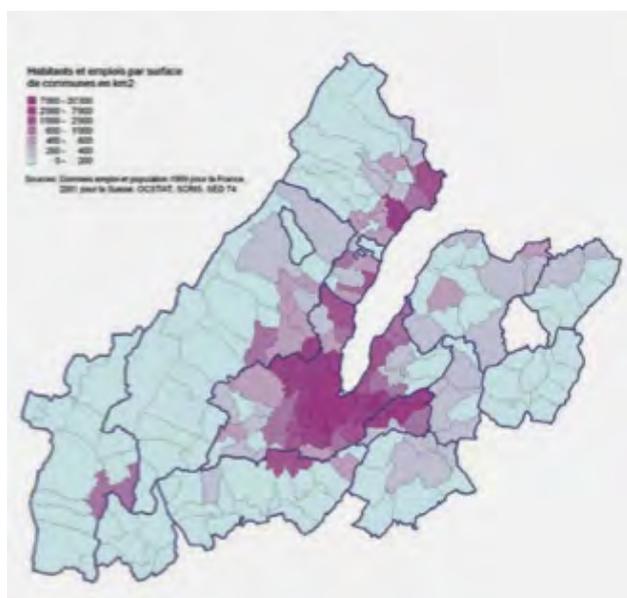
Commentaire : Pour résoudre la crise, **trois documents de planification fixent les rythmes de construction de logements dans le canton**:

- Le plan directeur cantonal (2001) prévoyait 32'000 nouveaux logements à un rythme de 1600 logements par an jusqu'en 2020
- le projet Genève Agglo 2030 (2007) retient une croissance de 200'000 habitants à l'horizon 2030 et 5000 logements par an, dont la moitié sur le canton de Genève et le reste réparti dans les couronnes périphériques suisse et française. En terme d'emploi, le projet d'agglomération prévoit la création de 100'000 emplois d'ici 2030. Seulement 30% des nouveaux emplois devraient se localiser dans la partie française de l'agglomération;
- le plan directeur de l'habitat transfrontalier PDHT (2007) prévoit +1'600 à +2'500 logements par an sur 10 ans (+50'000 logements en 10 ans, dont un tiers ou la moitié dans le canton).

**Indicateur 6. Evolution du nombre de logements construits en ville de Genève entre 1930 et 2007.** Gains annuels de logements entre 1930 et 2007 sur la commune de Genève (en rose), dans les autres communes genevoises (en jaune) et dans le canton (en traitillé). Source : Office cantonale de la statistique. Emplacement : p.19 PDCom



Commentaire : Avant guerre, la ville était de loin le principal site de développement du canton. Pendant les années 60-70, elle a partagé ce rôle avec plusieurs autres communes, en construisant à un rythme moyen d'environ 1'500 logements par an. Depuis 1976, la production de logements suit une baisse continue et se réduit quasiment à néant en 2000-2004 – alors que les autres communes du canton maintiennent une production de 1'500 à 2'000 logements par an.



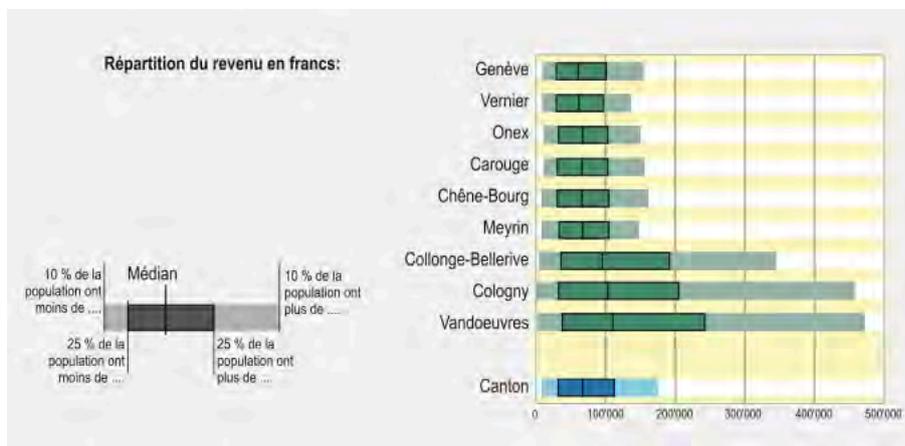
**Indicateur 7. Densités humaines par communes (emplois et habitants).** Source : Projet d'agglomération, « Cahier annexe 1 : Etat de la question et diagnostic », décembre 2007, p.20 → indicateur fait pour le projet d'aggl. Emplacement : p.20 PDCom.

Commentaire : Que l'on compte les densités bâties, celles de la population ou les densités humaines (habitants + emplois), le résultat est le même : la ville de Genève est de loin la commune la plus dense du canton, de l'agglomération et de la Suisse, voire d'Europe. 275 habitants+emplois à l'hectare pour la ville de Genève alors que la moyenne cantonale genevoise est 28 habitants+emplois à l'hectare.

### Priorité 3 : une ville solidaire : des loyers bon marché

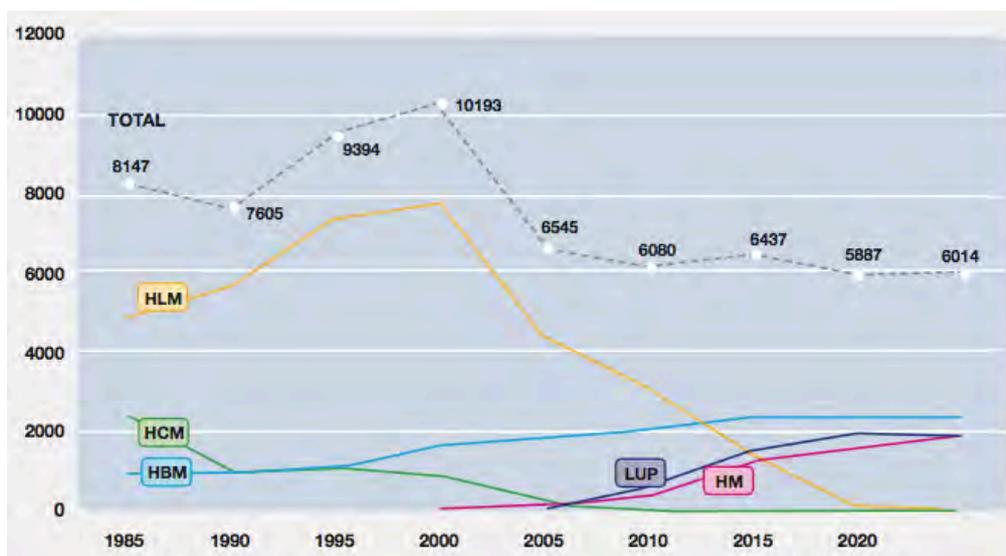
**Objectif** : + 1000 logements localitifs à bas loyers à l'horizon 2020

**Indicateur 8** : **Dispersion des revenus par commune en 2004**. Source : Administration fiscale cantonale et office cantonal de la statistique. Emplacement p.25 du PDCom



Commentaire : Les ménages gagnant moins de 8'900 CHF par mois (106'800 par an), soit 75% des contribuables de la Ville voient leur choix se limiter et ils devront se réduire très vite à un constat d'impuissance : avec des revenus moyens ou modestes, il est difficile de trouver à se loger sur le marché libre en ville, si l'on ne peut profiter d'une aide publique ou d'un accès privilégié.

**Indicateur 9** : **Evolution du parc de logements sociaux et LUP de 1985 à 2020**. Source : service d'urbanisme. Emplacement : p.26 PDCom



Commentaire : En ville de Genève, le parc de logements sociaux a fortement diminué avec la sortie de nombreux logements hors du régime HLM.

**Priorité 4** : une ville plurielle : maintenir une diversité de populations, de services, de commerces, d'activités et d'équipements.

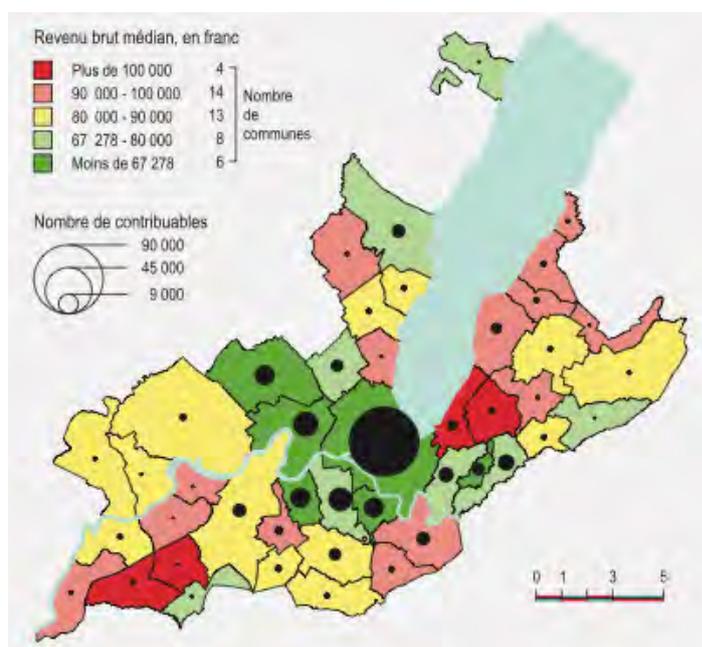
### Objectifs :

- offrir des surfaces d'activités pour des emplois peu rentables mais socialement utiles.
- offrir des arcades accessibles pour des commerces et services d'intérêt local.
- offrir des espaces pour des équipements culturels, sociaux et sportifs.

**Indicateur 10** : Représentation du revenu annuel brut médian par commune en 2004.

Source : administration fiscale cantonale et office cantonal de la statistique.

Emplacement : p.30 du PDCOM.

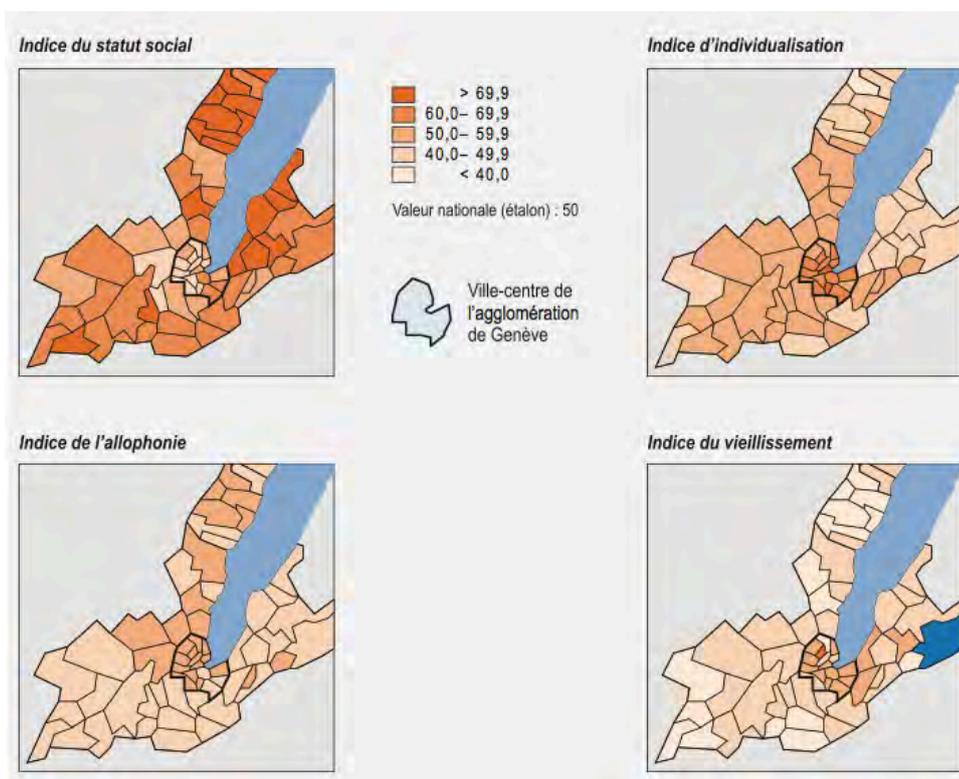


**Commentaire** : L'écart se creuse entre une population de plus en plus fortunée et une population de plus en plus démunie. En complément des indicateurs statistiques en matière de répartition des revenus ci-dessus, on peut relever un taux de chômage de 9% en ville contre 7% dans le canton.

**Indicateur 11** : Disparités spatiales dans le canton, par commune ou groupe de communes en 2000.

Source : Annuaire statistique cantonal 2007, p. 449. Emplacement :

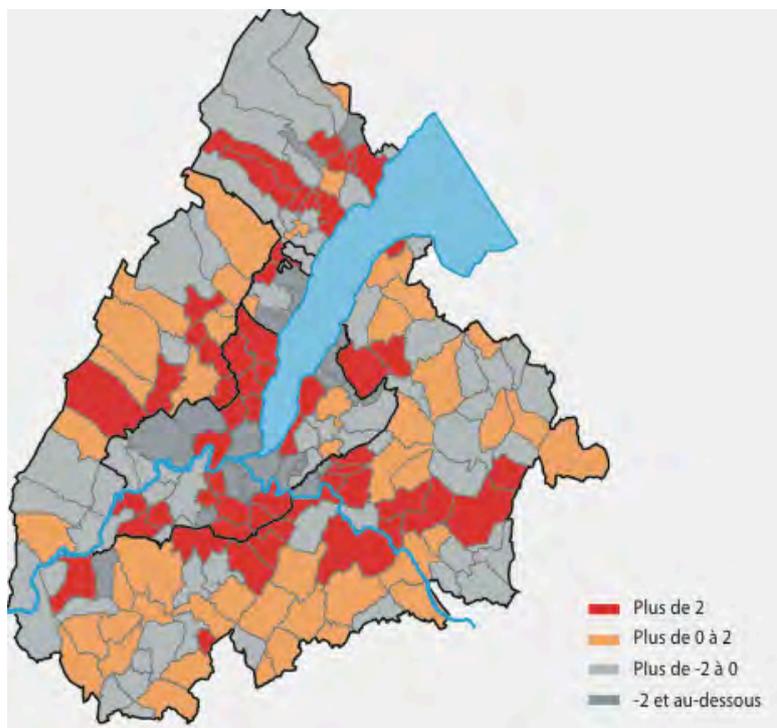
p. 31 du PDCOM



**Commentaire** :

Comme dans les villes-centres de bien d'autres agglomérations contemporaines, la population communale est plus modeste, plus âgée, comprend plus d'étrangers et de personnes seules que celle du reste du canton.

**Indicateur 12** : Variation absolue de la densité de l'emploi privé dans les services de proximité, entre 1995 et 2005, par commune. . Source : Observatoire transfrontalier, CRFG, Synthèse 2007, p. 23. Emplacement : p.32 PDCom



Commentaire Au total, **cette situation tend à réduire la substance du tissu économique de la « ville ordinaire » en excluant :**

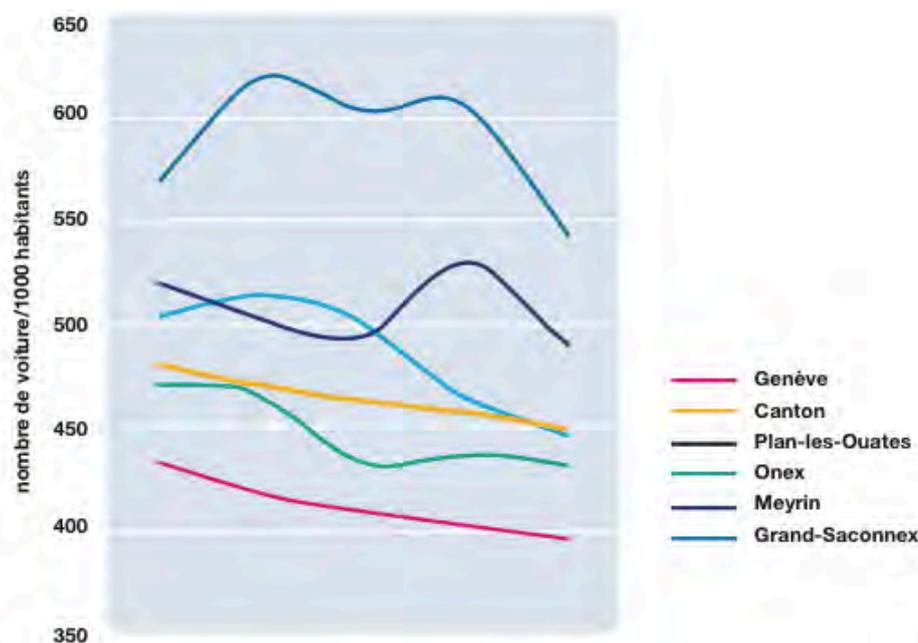
- les commerces de proximité et lieux de sociabilité: cafés, épicerie, boulangeries, etc.
- les emplois d'intérêt local, assurant des services à la population. Au total, la ville perd des emplois dans les services de proximité, qui se développent au contraire dans les communes périphériques.

**Priorité 5** : une ville responsable : adapter la mobilité au contexte de la ville-centre.

**Objectifs :**

- Contribuer à réduire le trafic individuel motorisé
- Rationaliser l'offre de stationnement
- Contribuer à l'augmentation de la part modale des Transports Publics
- Renforcer les réseaux de mobilité douce

**Indicateur 13** : Evolution du taux de motorisation entre 2000 et 2007. Service cantonal des automobiles et de la navigation et bureau ARXIT. Emplacement p.35 PDCom.

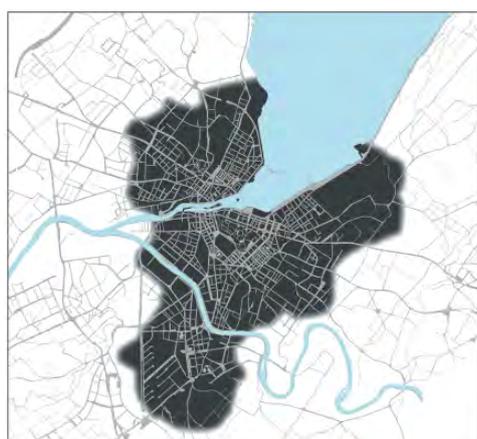


Commentaire : Le graphique ci-contre montre que la ville de Genève enregistre de manière régulière une baisse de son taux de motorisation et se rapproche petit à petit des taux de motorisation des villes suisses alémaniques (Berne, 385 ; Bâle, 329). En 2007, on compte 396 véhicules de tourisme pour 1000 habitants en ville, contre 447 dans le canton.

**Indicateur 14** : Répartition modale des déplacements sur la commune de Genève en 2005. Source : micro recensement transports 2005, DGM. Emplacement p.36 PDCom.

	auto	transports publics	vélo et marche
Ville	28%	17%	49%
Canton	39%	14%	41%

Commentaire : D'après les données disponibles (microrecensement 2005, publié en 2007) 36% des ménages de la Ville de Genève ne possèdent pas de voiture contre 30% en 2000. La population de la ville de Genève effectue ses déplacements à pied ou à vélo (49% contre 46% en 2000).



**Indicateur 15** : Carte schématique des immissions de NO2 pour l'année 2006. Source : « Bilan OPAIR 2006 », service cantonal de protection de l'air et service d'urbanisme. Emplacement : p.37 du PDCom.

**Priorité 6 :** Une ville durable : un plan directeur engagé dans la durabilité

**Objectif :** Relayer et concrétiser les engagements d'Aalborg.

**Nombres d'Indicateurs présentés :** Pas d'indicateurs présentés dans le PDCom pour évaluer l'objectif. Cependant, le PDCom a été adopté le 14 octobre 2009 alors que la ville de Genève a adhéré aux engagements d'Aalborg le 24 septembre 2010. La ville veut revitaliser l'ensemble des démarches de DD en se donnant de nouvelles ambitions. C'est pourquoi, la ville a produit un document de 32 pages nommé : « Les engagements d'Aalborg, revue du développement durable en ville de Genève. ». Dans ce document, on retrouve deux indicateurs sélectionnés par la ville de Genève pour chacun des 10 engagements d'Aalborg. **Les engagements d'Aalborg se déclinent donc en 10 thèmes :** Gouvernance ; Gestion locale vers la durabilité ; Biens naturels communs, Consommation responsable et choix de style de vie ; Planification et conception ; mobilité améliorée et trafic limité ; Actions locales pour la santé ; Economie locale vivante et durable ; Equité sociale, justice et culture ; du local au global.

**Engagement 1 : Gouvernance**

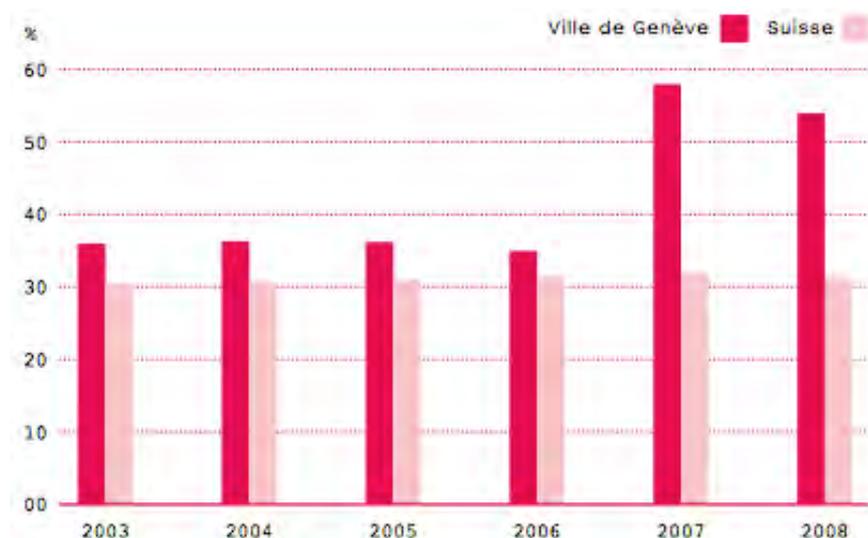
Nous nous engageons à stimuler nos processus décisionnels par un recours accru à la démocratie participative

**Indicateur 16 :** Participation aux scrutins fédéraux en ville de Genève et en Suisse (2006-2009). Source : Office cantonal de la statistique (Genève)



Commentaire : Tx de participation lors des 9 derniers scrutins fédéraux

**Indicateur 17 : Proportion de femmes élues dans les législatifs communaux à Genève et en Suisse (2003–2008).** Source : Union des villes suisses (UVS)

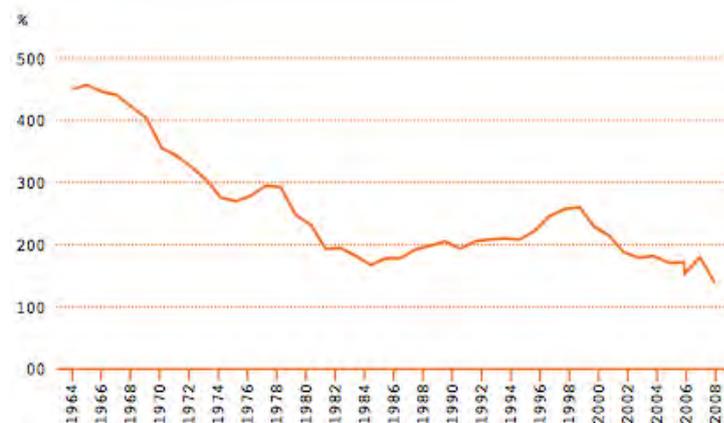


Commentaire :  
Le pourcentage de femmes élues dans les législatifs communaux constitue la moyenne de l'ensemble des communes suisses. Il est comparé avec le pourcentage de femmes élues au Conseil municipal de la Ville de Genève sur la période 2003–2008.

**Engagement 2 : Gestion locale vers la durabilité**

« Nous nous engageons à mettre en application des cycles efficaces de gestion, de la formulation à l'évaluation via la mise en œuvre »

**Indicateur 18 : ratio dette/revenu de la Ville de Genève (1964 – 2008).** Source : Département des finances et du logement, Ville de Genève

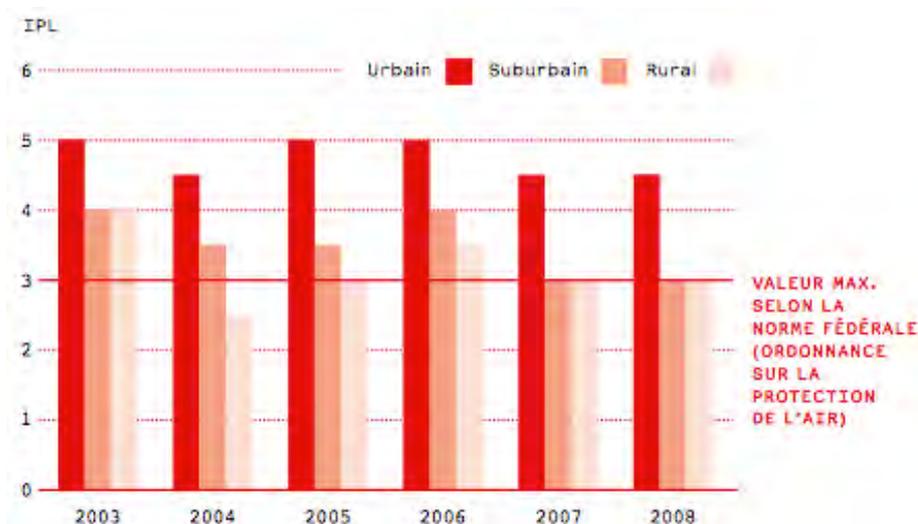


Commentaire :  
La dette rapportée au revenu constitue un indicateur de la santé financière d'une collectivité publique. Le graphique ci-dessus montre l'évolution, sur trente ans, du montant de la dette de la Ville de Genève par rapport à l'évolution de ses revenus.

### Engagement 3 : Biens naturels communs

« Nous nous engageons à assumer entièrement notre responsabilité dans la protection et la préservation des biens naturels communs, et dans la garantie d'un accès équitable à ceux-ci »

**Indicateur 19 : Indice de pollution de l'air à long terme à Genève (2003-2007).** Source : Service cantonal de la protection de l'air (Genève)



Commentaire : L'indice de pollution à long terme (IPL) est un indice mixte qui renseigne sur la pollution de l'air à partir de la mesure des concentrations de trois des plus importants polluants atmosphériques (dioxyde d'azote, ozone et poussières fines). Une valeur faible de l'indicateur indique une bonne qualité de l'air. 6 est la valeur maximum de l'indice IPL.

### Engagement 4 : Consommation responsable et choix de style de vie

« Nous nous engageons à adopter et à faciliter une utilisation prudente et efficace des ressources et à encourager la consommation et la production durables.»

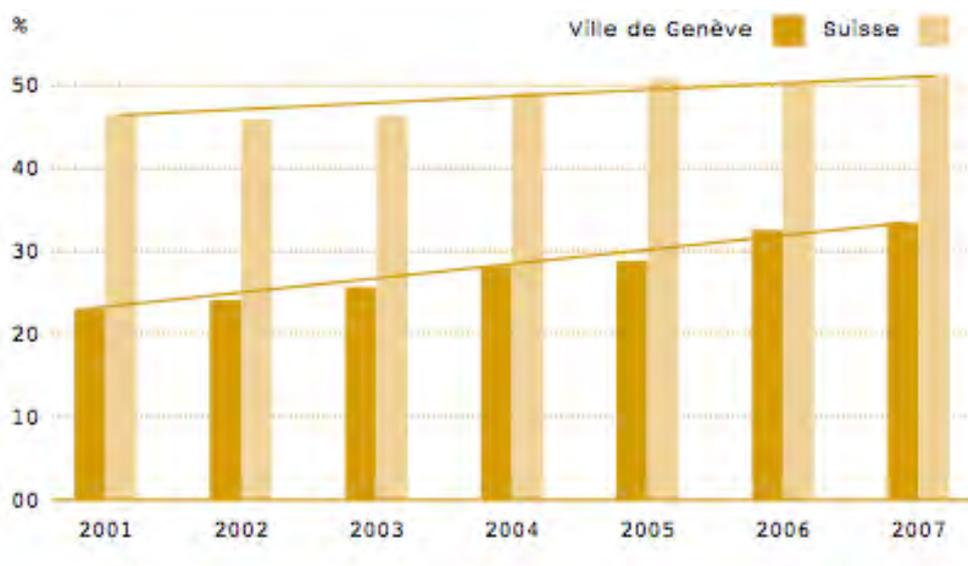
**Indicateur 20 : Consommation d'électricité par habitant en ville de Genève et en Suisse (2003-2007)** Source : Service cantonal de l'énergie et l'OFS



Commentaire : Le graphique ci-dessus compare l'évolution de la consommation d'électricité en kilowattheure (kWh) par habitant et par an en ville de Genève et en Suisse pour la période 2003-2007.

## Indicateur 21 : Taux de collecte séparée des déchets Genève vs Suisse (2001-2007)

Source : Ville de Genève et l'OFS



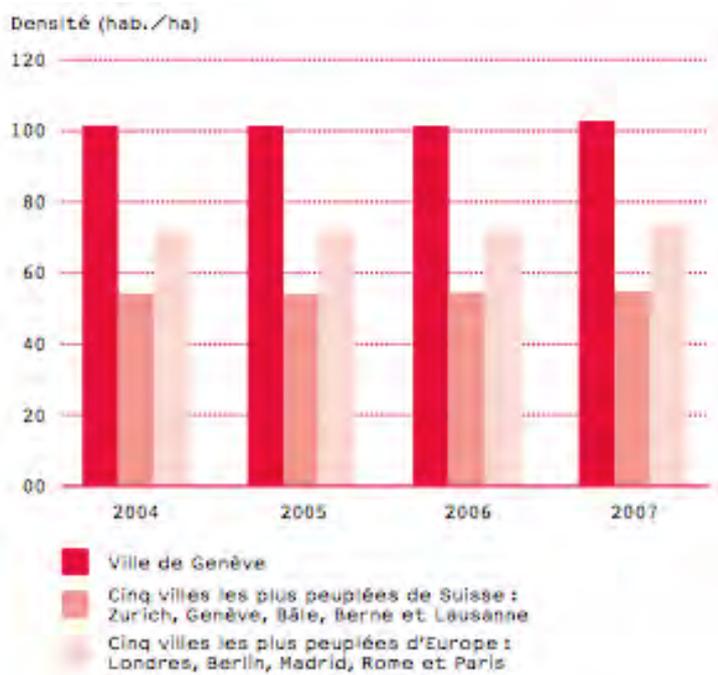
Commentaire: Taux de collecte séparée = [Somme des matières récoltées séparément] / [Quantité de déchets domestiques incinérés ou mis en décharge (= déchets de ménage combustibles) + les matières récoltées séparément]. Genève est donc très en retard en comparaison du reste de la Suisse.

## Engagement 5 : Planification et conception

« Nous nous engageons à tenir un rôle stratégique dans la planification et la conception urbaines en y intégrant les aspects environnementaux, sociaux, économiques, de santé et culturels au profit de toutes et de tous. »

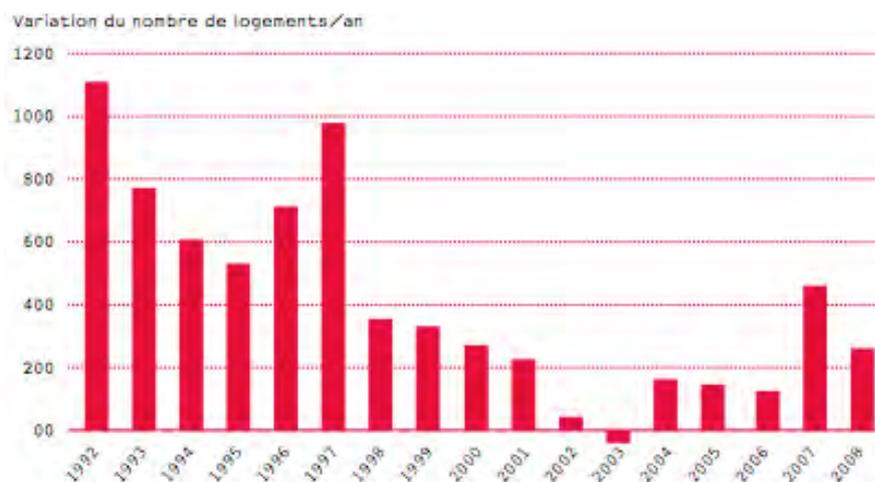
## Indicateur 22 : Densité de la population en ville de Genève, en comparaison suisse et européenne (2005 – 2008)

Source : Union des villes suisses, Eurostat et Urban Audit



Commentaire : La ville de Genève est la commune la plus dense de Suisse et l'une des plus denses d'Europe (120 habitant-e-s/ha). Les quartiers centraux sont les plus denses et les plus exposés aux nuisances environnementales

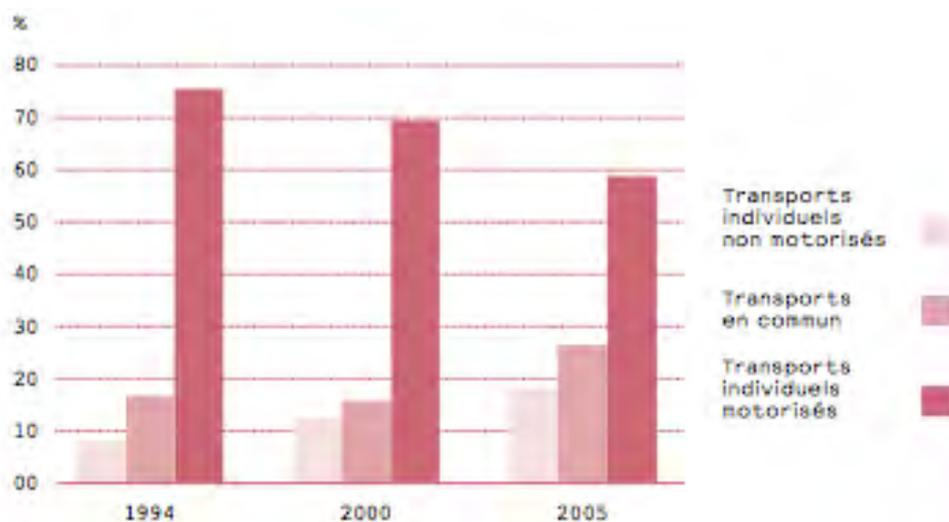
**Indicateur 23 : Variation annuelle du nombre de logements en ville de Genève (1992-2008)** Source : Office cantonale de la statistique



**Engagement 6 : Mobilité améliorée, trafic limité**

« Nous reconnaissons la relation entre transports, santé et environnement et nous nous engageons à favoriser puissamment les choix assurant une mobilité durable.»

**Indicateur 24 : Evolution de la répartition modale des déplacements de la population de la ville de Genève (1994 - 2005)** Source : DGM canton de Genève

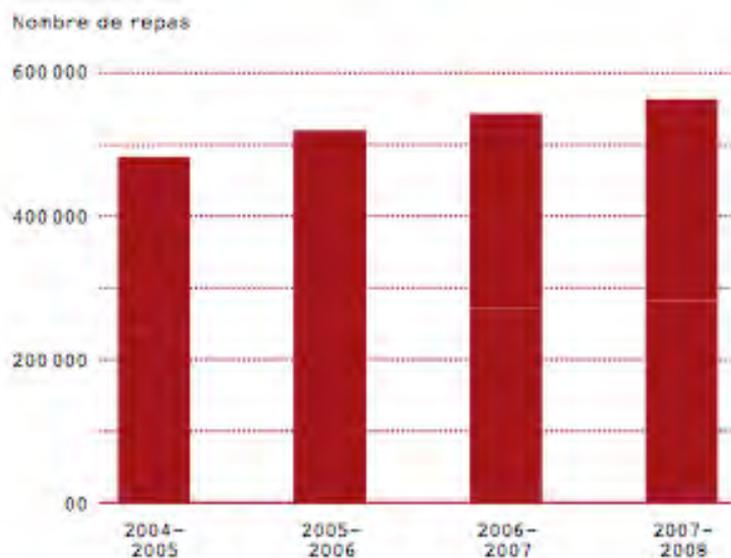


Commentaire : La répartition modale est calculée en pourcentage des distances effectuées. Les transports individuels non motorisés comprennent les déplacements à vélo et à pied. En ville de Genève, les transports individuels motorisés sont le principal mode de déplacement, même si leur part dans les modes de transports recule : moins 17% entre 1994 et 2005. On compte désormais 0,7 véhicule automobile par logement et 36% des Genevois vivent sans voiture (+ 6% en cinq ans). En revanche, le nombre de deux-roues motorisés augmente (+ 4% en moyenne), notamment en raison de l'infrastructure cyclable et de l'offre gratuite en stationnement deux-roues.

## Engagement 7 : Actions locales pour la santé

« Nous nous engageons à protéger et à promouvoir la santé et le bien-être de nos concitoyens. »

**Indicateur 25 :** Nombre de repas, dotés d'un label de qualité, servis par année scolaire dans les restaurants scolaires de la Ville de Genève. Source : Département de la cohésion sociale, de la jeunesse et des sports, Ville de Genève.

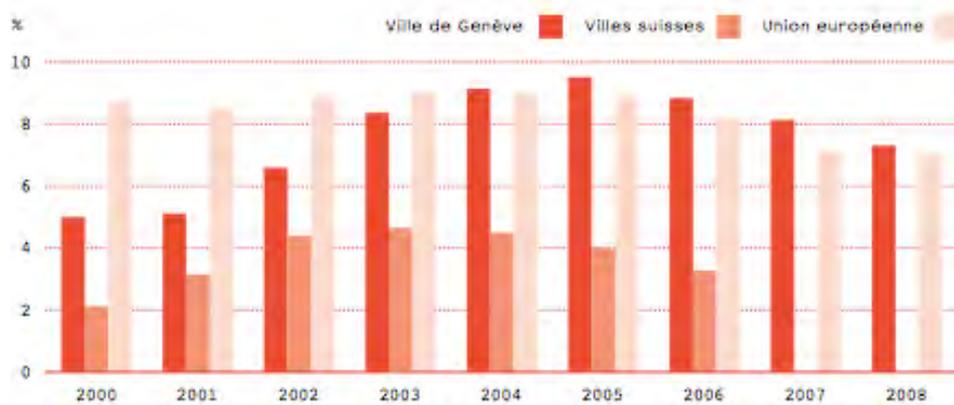


Commentaire : L'indicateur montre l'évolution, sur quatre années scolaires, du nombre de repas servis aux enfants fréquentant les restaurants scolaires de la Ville de Genève. Ces repas sont labellisés et garantissent une alimentation équilibrée.

## Engagement 8 : Economie locale vivante et durable

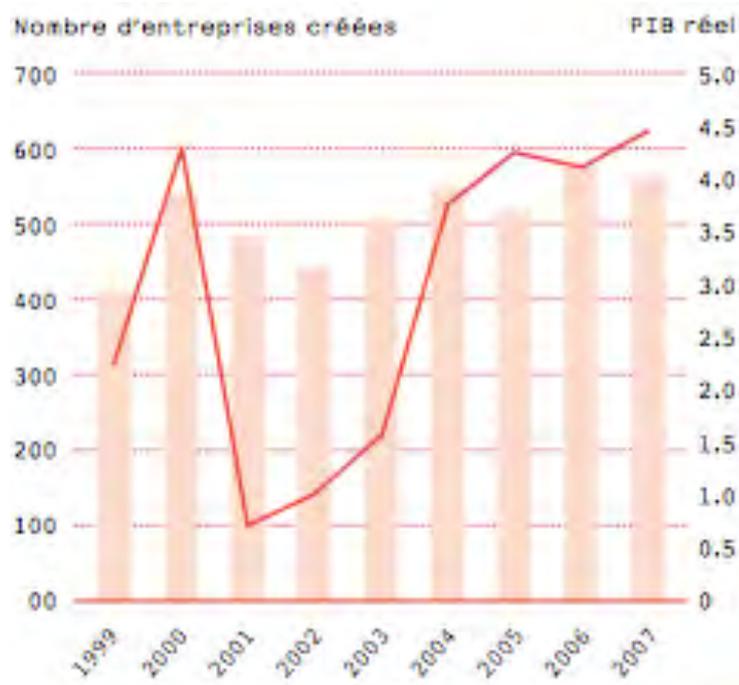
« Nous nous engageons à créer et à soutenir une économie locale vivante qui donne accès à l'emploi sans porter préjudice à l'environnement »

**Indicateur 26 :** Taux de chômage en ville de Ge en comparaison de la Suisse et de l'Europe (2001-2008) Source : Office cantonal de la statistique (Genève) ; Office fédéral de la statistique ; Eurostat



Commentaire : Le graphique ci-contre illustre le taux de chômage rapporté à la population active de la ville de Genève. Ce taux est comparé au taux moyen de l'ensemble des villes suisses (données non disponibles pour 2007 et 2008) et au taux moyen de l'Union européenne. En dépit d'un fort dynamisme économique, la ville de Genève connaît le taux de chômage le plus élevé de toutes les villes suisses – 7,3% de la population active en 2008. Ce résultat s'explique par des facteurs structurels propres à Genève : niveau de formation et/ou qualification des chômeurs plus bas que celui des actifs; large réservoir régional de main-d'œuvre dans lequel les entreprises peuvent puiser; durée du chômage plus longue ; âge moyen des chômeurs élevé, rendant le retour au travail difficile

**Indicateur 27 : Nombre d'entreprises créées annuellement en ville de Genève (1999 – 2007)** Source : Office cantonal de la statistique (Genève)

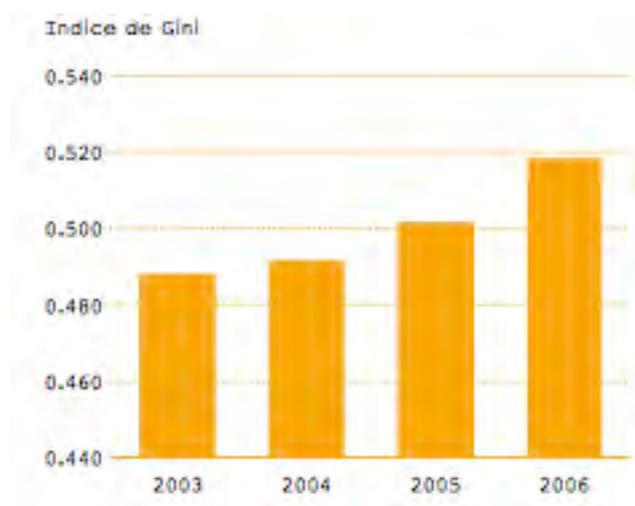


Commentaire : Le nombre d'entreprises créées annuellement sur le territoire de la ville de Genève est mis en parallèle avec le produit intérieur brut (PIB) réel du canton de Genève. Une comparaison est établie entre conjoncture et création de nouvelles entreprises.

**Engagement 9 : Equité sociale, justice et culture**

« Nous nous engageons à soutenir les communautés ouvertes et solidaires. »

**Indicateur 28 : Degré d'inégalité de la distribution des revenus en ville de Genève (indice de Gini 2003-2006)** Source : Département cantonal des finances (Genève) ; Office cantonal de la statistique (Genève)

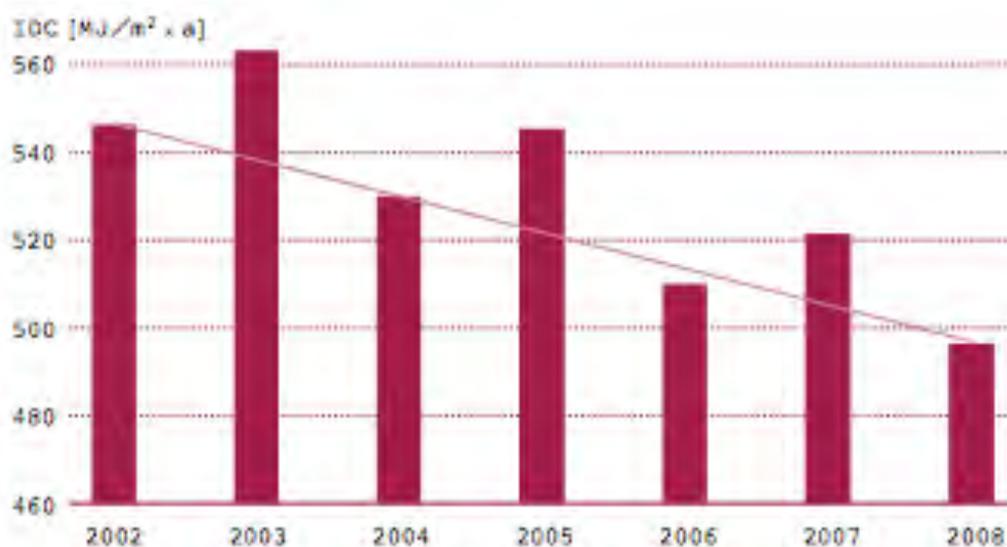


Commentaire : L'indice de Gini mesure l'inégalité de la répartition du revenu au sein d'une population. Il peut varier entre un minimum de 0 et un maximum de 1 (0 représentant l'absence d'inégalité et 1 la plus grande inégalité possible). Dans le graphique ci-dessus, l'indice est calculé sur le montant imposable.

## Engagement 10 : Du local ou global

« Nous nous engageons à assumer notre responsabilité globale pour atteindre la paix, la justice, l'équité, le développement durable et la protection climatique. »

**Indicateur 29 : Indice de dépense chaleur (IDC) des bâtiments en ville de Genève (2002 - 2008)** Source : Service cantonal de l'énergie (Genève)



Commentaire : Le graphique ci-contre montre l'évolution de l'indice de dépense chaleur moyenne des bâtiments en ville de Genève, existante en 1993 et comprenant 5 preneurs et plus d'une installation de chauffage central, soit environ 5'000 bâtiments connus. L'indice représente l'énergie finale - en

mégajoule - consommée pour la production de chaleur pendant une année dans un bâtiment, divisée par la surface de référence de ce bâtiment - en m<sup>2</sup>.

## Annexe 2 : Questionnaire

### Questionnaire pour les entretiens semi-dirigés

Ces questions sont essentiellement relatives à la sélection de 29 indicateurs présentés dans l'Annexe 1 et provenant du PDCom de la ville de Genève.

Questions :

- 1) Pourriez vous me donner 2 ou 3 mots qui caractérisent pour vous la notion d'indicateurs ?
- 2) Pour vous c'est quoi un indicateur ? (qualitatif/quantitatif)
- 3) Pour vous à quoi ça sert un indicateur ?
- 4) Est-ce que vous utilisez souvent des indicateurs ?
- 5) Est-ce que vous aimez les indicateurs ?
- 6) Pour vous, quelles sont les priorités du projet du plan directeur de la ville de Genève pour le développement de la ville ?
- 7) Citez moi trois indicateurs que vous retenez instinctivement car vous le trouvez pertinent pour le diagnostic de la ville de Genève et dites moi pourquoi ?
- 8) Citez moi trois indicateurs que vous mettez intentionnellement de côté car vous le trouvez inutile pour le diagnostic de la ville de Genève et dites moi pourquoi ?
- 9) Citez moi trois indicateurs qui vous paraissent compliqués à utiliser et à comprendre et dites moi pourquoi ?
- 10) Citez moi trois indicateurs qui vous semblent simples à utiliser et facile à comprendre dites moi pourquoi ?
- 11) Y'a-t-il un format de présentation d'indicateur que vous préférez et pourquoi et y'a-t-il un format que vous trouvez plus facile à lire et à comprendre ?
- 12) Est ce que vous voyez le lien entre l'indicateur et l'objectif auquel il est lié ? Y'a-t-il des indicateurs qui vous semble mal adaptés par rapport à l'objectif auxquels ils sont liés? Si oui, pouvez-vous me les citer.