

Analyse IST-SOLL de la politique de cohésion sociale de la Commune de Troinex

Rapport final

Genève, le 17 février 2023

Table des matières

1. MANDAT	1
1.1 Contexte et enjeux.....	1
1.2 Objet à l'étude.....	2
1.3 Objectifs de l'étude	3
1.4 Questions évaluatives.....	3
1.5 Méthodologie	4
Analyse documentaire	4
Entretiens exploratoires	5
Entretiens d'approfondissement	5
Ateliers intermédiaires	6
Cartographie des prestations existantes	7
Benchmark	7
Observation de terrain	7
1.6 Limites méthodologiques.....	8
2. POLITIQUE DE COHESION SOCIALE – PARTIE IST (ETAT DES LIEUX)	8
2.1 Rappel méthodologique.....	8
Les prestations non représentées dans la cartographie.....	10
2.2 Légende et structure de la cartographie.....	11
2.3 Description et analyse de l'état des lieux	11
La typologie des prestations	11
Le pilotage des prestations	12
L'intercommunalité des prestations	12
La territorialité des prestations.....	13
2.4 Regard évaluatif sur les prestations actuelles.....	13
Les prestations existantes et leur public cible	14
3. BENCHMARK	17
3.1 Commune de Pupliche	17
3.2 Commune de Meinier	19
3.3 Commune de Lancy.....	20
3.4 Regard évaluatif sur le tour d'horizon des pratiques dans d'autres communes	21
4. POLITIQUE DE COHESION SOCIALE – PARTIE SOLL (PLAN D'ACTION)	23
A. Age préscolaire (0-4 ans)	24

B. Âge scolaire (5 – 12 ans).....	25
C. Jeunesse (13 – 18 ans).....	26
D. Famille	27
E. Seniors (>65 ans)	28
F. Transversal	28
5. CONCLUSION.....	29
ANNEXE I : LISTE DES PERSONNES INTERROGEES.....	33

Remerciements

Nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes rencontrées et interrogées avec qui nous avons pu échanger pour leur disponibilité et leur précieuse contribution au présent mandat.

1. Mandat

1.1 Contexte et enjeux

La Commune de Troinex est située sur la rive gauche du canton de Genève. Cette commune résidentielle accueille 2'596¹ habitant·es essentiellement en zone villa (zone 5). La commune est appelée à évoluer dans les prochaines années en raison de différents facteurs dont, entre autres : l'évolution globale des modes de vie, l'entrée en vigueur du règlement d'application de la loi sur la répartition des tâches entre les Communes et le Canton (LRT-1) et la construction d'un nouveau quartier de près de 1'000 nouveaux·elles habitant·es (Parc des Crêts).

Plusieurs changements survenus récemment, en train de survenir ou à survenir dans un avenir proche au sein de la population troinésienne, ont mené la Commune de Troinex à souhaiter réaliser une analyse de sa politique de cohésion sociale par une entité externe. Quelques-uns de ces changements sociétaux sont mis en exergue ci-dessous.

Historiquement rurale, la commune de Troinex fait face à l'évolution des modes de vie. Ces changements concernent notamment les familles puisque les femmes sont de plus en plus nombreuses à exercer une activité professionnelle. Les besoins notamment en moyens de garde pour les enfants en âge préscolaire ainsi qu'en restaurant scolaire en sont bouleversés et en constante croissance.

En matière de politique publique des seniors, la Commune de Troinex devra, dans un futur très proche, adapter et compléter les prestations délivrées à l'attention de ses habitant·es seniors afin de répondre aux exigences du règlement d'application de la loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT-1) (1^{er} train)². Ce dernier est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2023. Il fixe les tâches de proximité que les communes doivent effectuer à l'attention des seniors, à savoir les personnes âgées de 65 ans et plus. Celles-ci sont de quatre types : favoriser leur participation dans tous les domaines de la vie sociale ; lutter contre leur isolement ; les soutenir dans toutes les tâches quotidiennes qui ne sont pas de la responsabilité du Canton et les informer ainsi que leur entourage sur les prestations existantes. Plus concrètement, les communes ont dorénavant l'obligation d'opérer une veille active auprès de leur population de seniors afin d'identifier les personnes, dont l'isolement ou des fragilités sociales, pourraient mettre en danger l'autonomie et la santé. Les communes doivent également mettre en place une consultation sociale gratuite pour les seniors tout en développant des prestations d'aide pratique (appui ménager, aide pour faire les courses, etc.) à destination des seniors. Enfin, elles peuvent accorder des aides financières ponctuelles pour soutenir les seniors. Les communes ont la

¹ Office cantonal de la statistique, République et canton de Genève,
https://statistique.ge.ch/domaines/apercu.asp?dom=01_01

² Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT-1) (1^{er} train),
<https://www.lexfind.ch/fe/fr/tol/32019/versions/224673/fr>

possibilité, pour ces différentes prestations, de faire appel à un mandataire externe pour leur mise en œuvre tel que Pro Senectute.

Un nouveau quartier, le Parc des Crêts, est actuellement en construction sur la commune de Troinex et comportera des villas, des logements adaptés aux seniors ainsi que des appartements d'un standing plutôt élevé. La mise en service du quartier est prévue dès 2023 avec l'accueil de près de 1'000 nouveaux-elles habitant-es qui arriveront par étape jusqu'en 2024. En outre, les projections démographiques pour le canton de Genève indiquent un doublement de la population. Par conséquent, la commune prévoit une forte croissance démographique importante à l'avenir. Pour répondre à celle-ci, la commune se doit d'adapter et de développer ses prestations publiques dans plusieurs domaines (infrastructures scolaires, petite enfance, culture, sports, aide et sécurité sociale, etc.) dans le but, notamment, de maintenir et de renforcer la cohésion sociale entre les Troinésiennes et les Troinésiens.

La commune souhaite, en effet, conserver l'esprit villageois et maintenir la qualité de vie élevée dont jouissent actuellement les habitant-es. Aujourd'hui, la commune peut compter sur différentes associations qui délivrent toutes sortes de prestations dans le domaine de la cohésion sociale. Toutefois, une partie de ce système, basée sur le volontariat, semble atteindre ses limites.

Le présent mandat a été confié à notre bureau et il visait à accompagner la Commune de Troinex dans le développement et l'adaptation de sa politique de cohésion sociale aux nouveaux enjeux auxquels la commune fait face.

1.2 **Objet à l'étude**

Lors de la prise de contact avec les mandant-es, le mandat avait initialement pour objet la « politique sociale » de la Commune de Troinex. À la suite de différents échanges ayant pour objectif de préciser le cadre du mandat et des entretiens exploratoires menés, l'équipe d'évaluation et les mandant-es se sont mis d'accord pour élargir le champ d'études en incluant les domaines de l'éducation sous l'angle des infrastructures scolaires et de la petite enfance, de la culture, du sport ainsi que de l'aide et de la sécurité sociale. Prenant appui sur la définition de la cohésion sociale donnée par la loi relative à la politique de cohésion sociale en milieu urbain³, l'équipe d'évaluation s'est ainsi concentrée sur ces domaines et a brièvement traité des autres domaines composant la cohésion sociale, telle que la sécurité, l'environnement urbain, la mobilité, le logement et l'intégration. En outre, selon la définition du Conseil de l'Europe, la cohésion sociale consiste en « la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, en réduisant les disparités et en évitant la marginalisation ». L'équipe d'évaluation s'est basée sur les deux définitions susmentionnées pour analyser les prestations de la Commune de Troinex en matière de cohésion sociale.

³ Loi relative à la politique de cohésion sociale urbain (LCSMU) du 19 avril 2021, République et canton de Genève, <https://www.lexfind.ch/fe/fr/tol/31926/fr>, consultée le 29 novembre 2022.

De plus, il a été déterminé par les mandant·es qu'une attention particulière devait être donnée aux seniors et aux prestations dont ils-elles bénéficient. Ce souhait découle notamment de la récente modification de la LRT-1 et des nouvelles prérogatives communales en matière de politique des aîné·es. Ainsi, à la suite d'échanges avec les mandant·es, il a été décidé d'inclure les publics cibles suivants dans l'analyse : les enfants en âge préscolaire (0-4 ans), en âge scolaire (5-12 ans), les jeunes (13-18 ans), les familles et les seniors (>65 ans).

1.3 Objectifs de l'étude

Ce mandat d'analyse de la politique de cohésion sociale comportait deux volets : une cartographie des prestations et des acteurs sur la commune et l'élaboration d'un plan d'action pour le développement de la politique communale de la cohésion sociale. Le type d'analyse choisi, communément désigné en une analyse de type « IST – SOLL » (de l'allemand), a pour objectif d'identifier les forces et les faiblesses de « l'existant » (IST) dans un premier temps et, sur la base de ce travail d'évaluation, d'élaborer sous forme de pistes d'action « ce qui devrait être » (SOLL).

Ainsi, les évaluateur·trices ont, dans un premier temps, procédé à un état des lieux de la situation actuelle au sein de la commune. Il s'agissait d'effectuer une évaluation des prestations publiques dans le domaine de la cohésion sociale délivrées directement par les autorités communales ou par d'autres partenaires, telles que les associations locales ou des organisations intercommunales (GIAP, FASe, etc.). Les résultats de cette première analyse sont réunis et synthétisés dans une cartographie (Annexe I). Cette dernière présente les prestations existantes, ordonnées en fonction des politiques publiques composant la cohésion sociale et des publics cibles de celle-là. Les évaluateur·trices ont également veillé à identifier et analyser les responsabilités des différent·es acteur·trices impliqués dans la politique de cohésion sociale de la commune, ainsi qu'à relever les forces et les faiblesses de l'offre existante et de la gouvernance actuelle.

Dans un second temps, les mandataires ont développé un plan d'action permettant aux autorités communales de disposer d'une liste non exhaustive de propositions d'actions futures. Afin de nourrir ce plan d'action, les évaluateur·trices se sont notamment intéressé·es aux politiques publiques développées par d'autres communes genevoises à l'aide d'un benchmark.

1.4 Questions évaluatives

Afin de guider leur travail, les évaluateur·trices ont développé en début de mandat les questions évaluatives suivantes, regroupées selon les deux volets du mandat IST-SOLL.

Questions concernant l'analyse des prestations existantes (IST) :

- Quelles sont les prestations existantes ?

- Qui sont les acteur·trices et les partenaires de la commune actif·ves dans le domaine de la politique sociale et quelles sont leurs responsabilités ?
- Quels sont les effets et les impacts des prestations existantes sur les habitant·es de la commune ?
- Dans quelle mesure les prestations sociales existantes sont-elles en adéquation avec les besoins des différentes catégories d'habitant·es (âge, type de ménage, catégories de revenu, distance / mobilité, etc.) de la commune ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des lacunes dans l'offre existante en matière de politique sociale ?

Questions concernant les besoins en prestations futures (SOLL) :

- Quelles sont les prestations manquantes ? Quels sont les besoins non adressés ?
- Dans quelle mesure les futurs besoins en prestations sont-ils connus et anticipés par les acteur·trices en présence ?
- Quelles sont les données à disposition permettant d'anticiper et de planifier les besoins dans le domaine social ?
- Quelles recommandations peuvent être faites pour anticiper et améliorer la future offre de prestations dans le domaine social ?

1.5 Méthodologie

Les mandant·es et l'équipe d'évaluation se sont rencontré·es à deux reprises lors de l'élaboration du dispositif méthodologique. Puis, les travaux ont débuté par une séance de lancement qui s'est tenue avec la Secrétaire générale adjointe le 21 juillet 2022.

La méthodologie développée dans le cadre de cette évaluation, basée sur une combinaison de différents outils, est présentée ci-dessous. L'équipe d'évaluation a principalement travaillé sur la base d'une récolte et d'une analyse de données de type qualitatif.

Analyse documentaire

Lors de la phase de lancement du mandat, l'équipe d'évaluation a d'abord réalisé une brève analyse de la documentation partagée par la Commune de Troinex. Cette première étape a permis aux évaluateur·trices d'initier ses travaux en comprenant davantage le contexte et les enjeux du mandat.

Par la suite, les évaluateur·trices ont procédé à des recherches, notamment sur internet, afin de nourrir la cartographie des prestations délivrées ainsi que d'établir un aperçu des pratiques dans d'autres communes genevoises, ce qui a contribué au développement du plan d'action.

Entretiens exploratoires

Dans un premier temps, deux entretiens exploratoires ont été menés durant le mois de juillet 2022. Un premier entretien s'est tenu avec la coordinatrice sociale de la commune et un second entretien a été mené en binôme avec le Maire de la Commune de Troinex et l'Adjointe au Maire en charge de la politique de cohésion sociale. Ces entretiens ont permis d'enrichir la compréhension du contexte et des enjeux du mandat, de délimiter le cadre du mandat, de définir la liste des interlocuteur·trices à rencontrer pour les entretiens d'approfondissement. Ils ont également permis de clarifier avec les mandant·es le dispositif méthodologique prévu pour l'évaluation ainsi que les attentes des mandant·es pour la seconde partie du mandat s'agissant du plan d'action.

Entretiens d'approfondissement

Première partie du mandat (IST) :

Dix entretiens d'approfondissement ont été menés avec différent·es interlocuteur·trices clés de la politique communale de cohésion sociale. Ces entretiens se sont déroulés entre le mois d'août et le mois de septembre 2022. Les interlocuteur·trices invité·es dans le cadre de ces entretiens sont :

- La présidente du Conseil des Anciens ;
- La responsable du jardin d'enfants Gaspard et Trottinette ;
- La présidente du Conseil municipal ;
- La présidente de l'Association des parents d'élèves ;
- La responsable d'équipe des Travailleur·euses sociaux·ales hors murs (TSHM) de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe) ;
- La présidente de la Commission « social, jeunesse, loisirs et communication » du Conseil municipal ;
- La présidente de la Ferme Rosset ;
- La présidente et l'ex-présidente de l'Association Troinextra ;
- La Secrétaire générale adjointe ;
- La responsable de la bibliothèque.

Ces entretiens ont été complétés en octobre et en novembre par des entretiens avec :

- Le Secrétaire de l'Amicale des pompiers ;
- Le Chef du service de la police municipale de la Commune de Veyrier ;
- Le Président de l'association Piz Palù.

Ces entretiens d'une durée de 45 à 60 minutes ont été conduits sur la base d'un canevas d'entretien semi-directif adapté à la fonction de chacun des interlocuteur·trices, mais dont une base de questions communes était organisée autour des questions d'évaluation développées dans le cadre de ce mandat (cf. ci-dessus). Parmi ces entretiens, onze ont été menés par visioconférence et neuf en présentiel.

Seconde partie du mandant (SOLL) :

Dans le cadre de la seconde partie du mandat, une nouvelle série d'entretiens d'approfondissement a été menée avec les interlocuteur-trices suivant-es :

- Le chef de service des affaires sociales et du logement de la Commune de Lancy ;
- L'Adjoint au Maire en charge de la cohésion sociale de la Commune de Puplinge ;
- L'Adjointe au Maire en charge de la cohésion sociale et de la culture de la Commune de Meinier.

Les trois communes représentées dans ces entretiens ont été identifiées par les mandant-es. Les résultats récoltés lors de ces discussions ont été complétés à travers des entretiens plus courts (entre 30 minutes et 1 heure) menés avec :

- La cheffe de service de la cohésion sociale de la Commune de Versoix ;
- La cheffe de service de la cohésion sociale de la Commune de Thônex ;
- L'Adjoint au chef de service du social, de la santé et enfance de la Commune d'Onex ;
- Le Président de la commission sociale de l'Association des communes genevoise (ACG).

Ces entretiens se sont tenus soit par visioconférence soit en présentiel, sur la base d'un canevas semi-directif. Cette seconde série d'entretien a permis à l'équipe d'évaluation de constituer un plan d'action pour le développement de la future politique de cohésion sociale de la Commune de Troinex.

Les listes exhaustives des interlocuteur-trices rencontré-es dans le cadre de ce mandat constituent l'Annexe I située à la fin du présent document.

Ateliers intermédiaires

La démarche développée pour le présent mandat a inclus deux séances de travail avec l'Exécutif troinésien, organisées sous la forme d'un atelier et d'un focus group.

Lors de la séance organisée le 6 octobre 2022, l'équipe d'évaluation a présenté les premiers résultats issus de la première partie du mandat sur l'évaluation de la politique sociale (partie IST), à savoir les différentes prestations identifiées, leurs forces et faiblesses ainsi que les partenaires de la délivrance de ces prestations. La cartographie réalisée afin de présenter ces résultats de manière plus visuelle a également été partagée et discutée lors de cette rencontre.

Sur la base de la cartographie et du benchmark réalisés, un focus group de discussion des objectifs du plan d'action a été organisé le 3 novembre 2022 en présence des mandant-es. Cette rencontre a permis à l'équipe d'évaluation de compléter le plan d'action élaboré.

Cartographie des prestations existantes

L'équipe d'évaluation a produit une cartographie de la politique de la cohésion sociale de la Commune de Troinex afin d'avoir une vision globale de l'offre existante sur le territoire communal et/ou à la disposition de la population troinésienne. Cette cartographie a été constituée en trois temps : dans un premier temps, l'équipe d'évaluation a effectué une récolte de données sur l'offre existante, le caractère intercommunal de celle-ci ainsi que les liens partenariaux entre la commune et les prestataires (associations, clubs, entreprises, etc.). Ces données ont été récoltées lors des entretiens exploratoires et d'approfondissement, ainsi qu'à travers des recherches en sources ouvertes, principalement sur internet. Dans un second temps, les données récoltées ont été vérifiées directement auprès de l'Exécutif et du secrétariat général de la commune lors d'une séance dédiée. Dans un troisième temps, la cartographie a été modifiée par l'équipe d'évaluation afin de mettre davantage en exergue l'offre existante en fonction des politiques publiques étudiées et structurantes de la cohésion sociale, ainsi que les publics cibles des prestations.

Cette cartographie (Annexe II) a été développée à l'aide du logiciel draw.io. Elle fournit un panorama des prestations composant la politique de cohésion sociale troinésienne. Elle est structurée en fonction des publics cibles majeurs (petite enfance, enfance, jeunesse, adultes, famille et seniors) et des politiques publiques structurantes (infrastructures scolaires & petite enfance, culture & loisirs, sport, aide & sécurité sociale). Elle met en exergue notamment si la prestation est délivrée par la commune ou une entité tierce (association, club, entreprise, fondation) et si elle est proposée sur le territoire communal ou dans une autre commune du canton de Genève.

Benchmark

Afin de nourrir et compléter la réflexion sur le plan d'action, un benchmark d'autres communes genevoises a été effectué. Pour celui-ci, trois communes ont été sélectionnées par les mandant-es : la Commune de Lancy, la Commune de Puplinge et la Commune de Meinier. Ces communes ont été retenues pour leurs pratiques d'une part, pour des caractéristiques communes avec la Commune de Troinex pour les communes de Puplinge et de Meinier d'autre part. À travers cette étape, l'équipe d'évaluation avait pour objectif de puiser « des bonnes pratiques » dans d'autres communes. Dans ce cadre, les évaluateur-trices ont effectué des recherches documentaires (recherches internet), qui ont été complétées par des entretiens avec des interlocuteur-trices clés de ces trois communes. Les évaluateur-trices se sont également intéressé-es, mais dans une moindre mesure, aux communes d'Onex, Versoix et Thônex. Cette étape a notamment permis à l'équipe d'évaluation d'identifier les grandes tendances vers lesquelles les communes genevoises s'orientent dans le domaine de la cohésion sociale.

Observation de terrain

Afin de compléter leur compréhension du contexte, les évaluateur-trices ont procédé à quelques observations de terrain. Le 22 septembre 2022, l'un des membres de l'équipe d'évaluation a visité en compagnie de la Secrétaire générale adjointe les principaux bâtiments de la commune accueillant du

public. Le 7 octobre 2022, ce même évaluateur s'est également rendu à un débat sur l'importance du droit de vote – soirée organisée par les travailleur-euses sociaux-ales hors murs (TSHM) de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe) avec et pour les jeunes de la commune dans le cadre de la Semaine de la démocratie.

1.6 Limites méthodologiques

Quelques limites méthodologiques liées au mandat sont à expliciter.

Premièrement, il s'agit de présenter qu'il a été décidé conjointement avec les mandant-es de se concentrer dans le cadre de ce travail sur les politiques publiques structurantes de la cohésion sociale suivantes : l'éducation (sous l'angle des infrastructures scolaires et de la petite enfance), la culture, les loisirs, le sport, l'aide sociale et la sécurité sociale. Ainsi, le logement, l'environnement urbain, les thématiques de la sécurité, l'intégration, l'accès à l'emploi et la mobilité n'ont été que partiellement traitées dans le cadre de ce mandat. De plus, les publics cibles retenus (les enfants en âge préscolaire (0-4 ans), en âge scolaire (5-12 ans), les jeunes (13-18 ans), les familles et les seniors (>65 ans) excluent les adultes seul-es ou en couple sans enfant du champ d'étude. Ainsi, ce public cible n'est que partiellement traité dans la cartographie et est absent du plan d'action.

Deuxièmement, l'état des lieux a recensé uniquement les prestations présentes sur le territoire communal ou dont bénéficie directement la population troinésienne par le biais de relations partenariales avec des entités extracomunales (communes avoisinantes, associations, fondations, etc.) (voir partie 2). Par conséquent, les prestations situées sur le reste du canton de Genève et délivrées à toute la population genevoise, indifféremment de leur commune d'origine, n'ont pas retenu une attention particulière dans le cadre de ce mandat.

Enfin, il convient de souligner que le public cible de la politique publique évaluée, à savoir les habitant-es de la commune de Troinex, n'a pas été impliqué de manière directe dans ce travail d'évaluation. Afin d'établir une analyse complète de la politique publique étudiée, les évaluateur-trices ont proposé aux mandant-es un dispositif de récolte de données auprès des habitants comprenant une enquête et différents ateliers afin de l'inclure, en particulier, dans la seconde partie du mandat (analyse SOLL). Cette étape complémentaire aurait permis aux évaluateur-trices d'élaborer un plan d'action correspondant à des attentes et des besoins vérifiés directement auprès des habitants de la commune. Cette option n'a, toutefois, pas été retenue par les mandant-es.

2. Politique de cohésion sociale – Partie IST (état des lieux)

2.1 Rappel méthodologique

La politique de cohésion sociale de la Commune de Troinex est présentée sous la forme d'une cartographie effectuée à la suite d'un état des lieux du dispositif existant. Cette politique est analysée

ci-dessous sous l'angle de l'offre de prestations disponibles à la population ainsi que les forces et les faiblesses de celle-ci.

Il est important de rappeler que cet état des lieux n'est pas issu d'une politique publique dotée d'un fil rouge constant et volontariste ou structurée directement par la commune. Il fait, par ailleurs, état de la politique de cohésion sociale et non de la politique sociale *per se*, comme évoqué plus haut. En effet, le cadre d'analyse du mandat a été élargi en cours de processus en incluant d'autres types de domaines et de prestations tels que l'éducation (à savoir les infrastructures scolaires et la petite enfance), la culture, le sport et les loisirs en sus de l'aide et de la sécurité sociale.

La cartographie fournit un panorama des prestations composant la politique de cohésion sociale troinésienne. Elle est structurée en fonction des publics cibles majeurs (petite enfance, enfance, jeunesse, adultes, famille, ainé-es) et des politiques publiques structurantes (infrastructures scolaires et petite enfance, culture et loisirs, sport, aide et sécurité sociale). Elle met en exergue notamment si la prestation est délivrée par la commune ou par une entité tierce (association, club, entreprise ou fondation) et si elle est proposée sur le territoire communal ou dans une autre commune du canton de Genève. Le public cible des adultes a été traité dans le cadre de la cartographie bien qu'il n'ait pas été déterminé comme priorité par les mandant-es. L'équipe d'évaluation a souhaité le représenter afin d'inclure les prestations prévues spécifiquement pour ce public cible, sans quoi celles-ci n'auraient pas été présentes dans la cartographie (p.ex. Lady's Gym, Viet Vo Dao, self-défense pour femme, etc.).

Étant donné le nombre important d'offres disponibles sur le canton de Genève dans les domaines social, culturel et sportif notamment, il a été choisi de ne pas les représenter toutes. En effet, la présente analyse porte exclusivement sur les prestations ayant un lien direct avec la politique de cohésion sociale de la Commune de Troinex. C'est pourquoi seules les prestations établies sur la base d'une relation partenariale entre la commune et l'entité tierce délivrant la prestation sont représentées dans la cartographie. En outre, la nature de la relation partenariale entre la commune et l'entité tierce dans le cas des prestations offertes par des entités tierces n'a pas donné lieu à une analyse de la part de l'équipe d'évaluation, conformément aux échanges avec les mandant-es. Ainsi, il n'est pas spécifié si la prestation délivrée par une entité tierce est basée sur une subvention de la commune à l'entité, d'un contrat de prestations, d'une convention, d'une mise à disposition de locaux communaux ou autre. Enfin, les prestations de type intercommunal auxquelles participe financièrement la Commune de Troinex par le biais de l'Association des communes genevoises ne sont pas référencées dans la présente cartographie, car elles ne répondent pas aux critères de sélection établis. Toutefois, il est à noter que la Commune de Troinex contribue à plusieurs commissions et fonds intercommunaux en matière de culture, de sport, d'aide sociale, dont les prestations profitent à la population troinésienne et sont situées dans d'autres communes genevoises (festivals, infrastructures sportives et culturelles d'envergure cantonale, etc.).

Les prestations non représentées dans la cartographie

Parmi les prestations dont l'équipe d'évaluation a pris connaissance dans le cadre de ce mandat, mais qui sont considérées hors cadre d'étude de celui-ci, nous pouvons citer notamment :

- La collaboration avec la police municipale de Veyrier ;
- Les sapeurs-pompiers de la commune de Troinex ;
- Les tournées d'un·e agent·e de sécurité sur la commune ;
- Les subventions communales pour des abonnements TPG ;
- Les subventions communales pour des écoconseils et en matière d'énergie ;
- Les apéritifs officiels organisés par la Commune dans différents quartiers ;
- Les contributions de la commune aux enjeux intercommunaux par le biais de l'Association des communes genevoises.

En outre, plusieurs projets d'aménagement ou de prestations ont été mentionnés par les différent·es interlocuteur·trices et pris en compte dans le cadre de ce mandat. Cependant, plusieurs ne sont pas représentés sur la cartographie étant donné que celle-ci reflète l'état des lieux de l'offre actuelle et que ces projets sont situés dans l'avenir :

- La construction du quartier Parc des Crêts (comme mentionné précédemment) ;
- La construction du local des jeunes :
 - o L'actuel local des jeunes ne correspond plus aux besoins de l'animation socioculturelle pratiquée en son sein. En outre, de nouvelles activités pourraient y prendre place en fonction des besoins et attentes de cette population (diversité, égalité, intégration, citoyenneté, animation socioculturelle, etc.).
- La construction de la Ferme de la culture :
 - o La Mairie a récemment acquis trois corps de bâtiments historiques au centre de la commune afin d'y construire un centre culturel avec une programmation associative et culturelle. Le lieu offre de grandes opportunités pour répondre aux enjeux en matière de cohésion sociale de la commune.
- La construction de la crèche Little Green House :
 - o Pour répondre à l'actuelle demande et anticiper la future demande en places de crèche, la Mairie a souhaité construire une nouvelle crèche sur le territoire communal. Celle-ci entrera prochainement en service. Sa gestion a été confiée à l'entreprise Little Green House. La prise en charge des enfants sera faite en bilingue (français-allemand). Dix places sont mises à disposition par convention à la commune de Bardonnex.
- Le redéploiement du pédibus (après un arrêt de quelques années) :
 - o Deux lignes pédibus étaient offertes à la population auparavant. Faute de parents bénévoles, une seule ligne est actuellement exercée. La Mairie souhaite redéployer des lignes en engageant du personnel pour ce faire. Une ligne desservirait le nouveau quartier du Parc des Crêts.

- L'aménagement de chemins pédestres sur la commune.

2.2 Légende et structure de la cartographie

Un code couleur a été développé de sorte de représenter les différentes caractéristiques pertinentes pour l'analyse. Ainsi, les politiques publiques structurantes sont différenciées par des couleurs et sont en ligne. Les infrastructures scolaires et la petite enfance sont représentées en jaune, la culture et les loisirs en orange, le sport en vert et l'aide et la sécurité sociale en rouge. Les publics cibles sont positionnés en colonne et en gris. Le public des adultes est en gris dégradé du fait de son traitement différencié (voire point 2). Les prestations ont été ordonnées en colonne, en dessous des publics cibles auxquelles elles correspondent, et en ligne, alignées en fonction de la politique publique concordante.

Les entités tierces délivrant des prestations sociales, culturelles et sportives sont représentées par des blocs carrés. Si l'entité a son siège dans la commune de Troinex, la couleur du bloc est bleue. Elles sont reliées par des flèches aux prestations qu'elles délivrent. Si l'entité délivrant la prestation est une entité sous la responsabilité directe de la Commune de Troinex (p.ex. la bibliothèque) ou la commune elle-même, le bloc est hachuré de bleu. Si l'entité est externe à la Commune de Troinex, le bloc est de couleur blanche.

Les prestations sont toutes représentées au sein de blocs carrés aux coins arrondis. Si une prestation est délivrée sur le territoire communal troinésien, la couleur du bloc est bleue. Dans le cas où la prestation est délivrée par la commune, son bloc est hachuré en bleu.

Les prestations ayant des publics cibles déterminés par l'offre des cours de l'entité ont été ajoutées en dessous des publics cibles (p.ex. l'Association Scoutisme Aventure Troinex pour la jeunesse). La détermination du public cible des prestations a été effectuée sur la base de notre recherche en sources ouvertes (site internet de la Commune de Troinex, sites/pages Facebook des entités, etc.). L'équipe d'évaluation n'a pas procédé à une vérification systématique de ces informations.

2.3 Description et analyse de l'état des lieux

La typologie des prestations

Les prestations composant la politique de cohésion sociale de la Commune de Troinex sont majoritairement des aides sociales communautaires (accueil familial de jour, jardin d'enfants, crèche, agorespace, local des jeunes, cours de sports/culturels). Ces actions sont pour la plupart délivrées par des entités tierces. Des actions sociales individuelles sont en revanche délivrées par la commune (aide aux familles et protection de la jeunesse, aide à la réinsertion professionnelle, aide aux personnes invalides, etc.). En complément de celles-ci, d'autres prestations individuelles sont délivrées par des entités externes telles que Caritas, l'Hospice général, etc. La population est par ailleurs orientée vers ces prestations complémentaires par le biais de la permanence sociale hebdomadaire tenue par la

Commune de Troinex. Ces actions sociales individuelles sont de l'ordre du domaine social alors que les actions communautaires ressortent davantage des domaines scolaire, sportif et culturel.

De plus, les domaines recensés dans la présente cartographie (infrastructures scolaires et petite enfance, culture et loisirs, sport, aide et sécurité sociale) font partie intégrante de la cohésion sociale au sens de la Loi relative à la politique de cohésion sociale en milieu urbain⁴.

Le pilotage des prestations

La majorité des prestations sont délivrées par des entités tierces. Cette situation est semblable à la pratique observée dans les autres communes genevoises. Elles consistent en grande majorité en des associations locales, en particulier dans les domaines sportif et culturel. Il s'agit de clubs sportifs ou d'associations culturelles spécialisées. Les entités tierces dans ces domaines sont toutes situées sur la commune de Troinex à l'exception des deux clubs de football (FC Compesières et FC Veyrier) et de la ludothèque Diabolo située sur la commune de Veyrier. En ce qui concerne les prestations en lien avec la petite enfance et les infrastructures scolaires, elles sont toutes gérées par des entités tierces à la Commune, à l'exception de l'école primaire et des portes ouvertes de la mairie pour les élèves des classes de 8P organisées dans le cadre de la semaine de la démocratie. Alors que le parascolaire est géré par le Groupement intercommunal pour l'accueil parascolaire (GIAP), le restaurant scolaire, le jardin d'enfants, l'accueil familial de jour et les cours extrascolaires sont organisés par des associations.

Concernant l'aide et la sécurité sociale, des entités reconnues de la place genevoise dans le domaine tel que l'Hospice général, Caritas, le Centre social protestant ou l'IMAD délivrent des prestations aux Troinésiennes et Troinésiens dans leurs locaux respectifs – en complément du Conseil des Anciens de Troinex qui organisent plusieurs activités pour les seniors.

En outre, une partie des prestations, notamment la bibliothèque, l'agorespace et certaines prestations sociales individuelles sont gérées directement par la Commune de Troinex.

L'intercommunalité des prestations

La politique de cohésion sociale de la Commune de Troinex repose en partie sur l'intercommunalité. En effet, des prestations sont partagées de manière intercommunale. Par exemple, les activités parascolaires sont coordonnées par le Groupement intercommunal pour l'animation parascolaire (GIAP). De plus, l'Association des communes genevoises (ACG) permet à la commune de Troinex de contribuer aux enjeux intercommunaux et assurer une égalité sociale territoriale, tant pour sa population que la population genevoise dans son ensemble.

⁴ Loi relative à la politique de cohésion sociale urbain (LCSMU) du 19 avril 2021, République et canton de Genève, <https://www.lexfind.ch/fe/fr/tol/31926/fr>, consultée le 29 novembre 2022.

Le local des jeunes est, quant à lui, situé sur la commune de Troinex. L'équipe de travailleur-euses sociaux-ales hors murs qui y exerce est issue de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe). Leurs prestations sont partagées avec la Commune de Veyrier.

En outre, les Troinésiennes et Troinésiens peuvent bénéficier de prestations complémentaires à l'offre existante localement grâce à des relations partenariales avec des entités situées dans les communes avoisinantes de Veyrier (Police municipale, crèche La Cigogne, Ludothèque Diabolo et FC Veyrier) et Bardonnex (FC Compesières).

La territorialité des prestations

Comme mentionné précédemment, la majorité des prestations sont situées sur le territoire communal, à l'exception des prestations sociales. Toutefois, une limite méthodologique de l'élaboration de cette cartographie tient au fait que seules les prestations caractérisées par une relation partenariale ont été représentées. Par conséquent, toutes les prestations consommées par la population troinésienne en dehors du territoire communal ne font pas partie de notre analyse. Cependant, d'après notre analyse, il semble évident que la population troinésienne effectue du « tourisme » culturel et sportif notamment en se rendant dans d'autres communes pour jouir de prestations complémentaires à l'offre locale. Considérant la taille de la commune, il apparaît cohérent et normal que toutes les prestations ne soient pas disponibles sur le territoire communal.

Concernant les prestations sociales, la permanence sociale permet d'orienter les Troinésien·nes vers les prestations qui leur sont disponibles dans le canton de Genève. Il s'agit d'un relais de proximité essentiel mis en place par la Commune de Troinex.

2.4 Regard évaluatif sur les prestations actuelles

Le travail réalisé dans la première partie de ce mandat souligne que l'offre troinésienne relative aux enjeux de cohésion sociale est étoffée pour une commune de sa taille. Les communier·ères bénéficient d'un haut niveau de qualité de vie auquel les infrastructures communales et les diverses prestations à leur disposition contribuent activement. En effet, toutes les politiques publiques structurantes de la cohésion sociale sont actives sur la commune. Dès lors, la population troinésienne, indépendamment de son âge, peut jouir de plusieurs prestations de premier niveau directement dans sa commune ou à courte distance grâce à des relations partenariales avec d'autres communes. En outre, la Mairie semble avoir anticipé plusieurs changements en matière de besoins dus aux différents facteurs mentionnés précédemment, en entamant plusieurs acquisitions, de travaux d'agrandissement ou de construction d'infrastructures publiques. Ainsi, les évaluateur·trices tirent un bilan global de l'offre plutôt positif.

Cependant le périmètre de la cohésion sociale appliqué dans la commune de Troinex est, à notre sens, incomplet. D'une part, les domaines (culture & loisirs, sport, aide et sécurité sociale) comportent certaines faiblesses d'offre et doivent être davantage approfondis. En outre, les prérogatives

communales dans les politiques sociale, culturelle et sportive en particulier sont amenées à grandement évoluer dans le contexte actuel de répartition des tâches entre Canton et Communes. La Commune de Troinex devra donc opérer des modifications en la matière dans un avenir proche. À ce titre, la Commune participe régulièrement aux diverses séances de l'Association des communes genevoises afin de suivre les enjeux politiques dans ces domaines et y apporter des réponses opérationnelles pour la commune. D'autre part, des politiques publiques incluses dans la cohésion sociale telle que la santé, la formation, l'accès à l'emploi, l'environnement urbain et le logement devront non seulement être investis davantage par la commune, mais également avec une composante sociale plus marquée. Certaines de ces politiques publiques relèvent des prérogatives du Canton. Cependant la commune peut être un relais de proximité pour sa population ainsi que combler certaines potentielles lacunes du dispositif cantonal. L'existence d'une permanence sociale est une première étape, essentielle, en ce sens.

La situation actuelle quant au pilotage des prestations rend la commune particulièrement tributaire des activités d'entités tierces. Comme susmentionnées, la majorité des prestations sont du fait d'entités différentes de la Commune de Troinex. Cette situation est conforme aux pratiques d'une commune de petite taille. Cependant elle demande que l'Exécutif opère un suivi régulier de l'offre, de sa qualité, ainsi que de sa cohérence avec les besoins et les attentes. Des réflexions en ce sens semblent présentes en grande partie au sein de l'Exécutif. En fonction de la satisfaction quant à l'offre, la Commune pourrait envisager de municipaliser certaines prestations, soutenir (financièrement, en logistique et en ressources humaines) l'entité délivrant la prestation ou créer une offre sur la commune dans le cas où la prestation est offerte sur une commune voisine. De plus, le modèle associatif sur lequel repose un grand nombre de prestations possède certaines limites sur le long terme (épuisement des bénévoles, incapacité structurelle à répondre à une demande croissante, tensions internes, pérennité financière, lourdeur croissante des charges administratives dues à l'activité, lassitude, préférences propres de développement, etc.). Par conséquent, certaines prestations pourraient être fragilisées, baisser en qualité, ne plus répondre aux besoins, voire s'arrêter d'un semestre à un autre.

Une partie des différentes prestations existantes et disponibles pour la population ainsi que leurs forces et leurs faiblesses sont présentées ci-dessous.

Les prestations existantes et leur public cible

Les prestations proposées par la commune sont d'ordre classique. Elles composent une base essentielle pour les différents publics. Cependant l'offre gagnerait à être étoffée en fonction des besoins et attentes de la population, tant dans la dimension individuelle que communautaire. Par exemple, les disciplines sportives proposées sont en majorité les sports les plus populaires (football, tennis, volleyball, badminton, handball, gymnastique). Une offre plus diversifiée et directement présente sur la commune pourrait être appréciée. Il en va de même pour les disciplines culturelles. De plus, certains enjeux sociaux et sociétaux contemporains ne sont pas reflétés au sein de l'offre existante. Il s'agit notamment du développement durable, de la diversité, de l'égalité, etc. En outre, l'offre pourrait être complétée en fonction de groupes cibles plus spécifiques présents sur la commune

(p.ex. familles de catégories socioprofessionnelles inférieures à la moyenne communale, familles d'origine étrangère, jeunes en rupture scolaire, filles, personnes à mobilité réduite, etc.). Pour combler ces quelques faiblesses, des propositions d'actions sont détaillées dans la partie 4 du plan d'action.

Âge préscolaire (0-4 ans)

En ce qui concerne les enfants d'âge préscolaire (0-4 ans), la majorité des prestations pour ce public correspondent à des moyens de garde (places de crèche, jardin d'enfants, accueil familial de jour). En matière d'activités d'éveil, l'offre actuelle semble faible puisque celle-ci ne compte que les activités déployées dans le cadre de « l'Atelier Danse ». Comme mentionné précédemment, les moyens de garde semblent répondre présentement aux besoins des familles troinésiennes grâce à la construction d'une crèche prévue pour répondre et anticiper les besoins en garde de sa population. Comparativement aux autres communes genevoises, la situation troinésienne en matière de petite enfance est très positive. La Commune de Troinex a confié la gestion de cette nouvelle structure à l'entreprise Little Green House. Jusqu'alors, les Troinésiennes et Troinésiens bénéficiaient de places de crèche sur la commune de Veyrier au sein de la Crèche La Cigogne. Grâce aux cinquante nouvelles places, la commune comble les besoins présents de sa population, souhaite anticiper les futurs besoins découlant de l'arrivée de près de 1'000 nouveaux·elles habitant·es dans le cadre du Parc des Crêts, et fournit en addition dix places à la commune de Bardonnex selon une convention. Cette offre est complétée par le jardin d'enfants Gaspard et Trottinette, qui est géré par l'association du même nom. Sa gestion sera à l'avenir placée sous la direction de Little Green House. En outre, la collaboration avec la structure proposant l'accueil familial de jour a été arrêtée, car elle ne répondait plus aux besoins de la majorité des familles. Compte tenu de la modification majeure de l'offre en matière de petite enfance, un suivi des besoins et de la nouvelle offre est recommandé.

Âge scolaire (5-12 ans)

Concernant les enfants d'âge scolaire (5-12 ans), les prestations sont soit liées au cadre scolaire (école, cours extrascolaires, restaurant scolaire, parascolaire), soit majoritairement sportives. En matière sportive, l'offre est riche grâce aux activités proposées par les clubs actifs sur la commune ou à proximité. Les conventions avec les clubs de football de Compesières et de Veyrier ont été récemment renouvelées afin de garantir la prise en charge des juniors troinésien·nes. En revanche, l'offre culturelle semble limitée en dehors de la bibliothèque, de la ludothèque, du scoutisme et de « l'Atelier Danse ». En outre, l'offre sportive est principalement d'ordre classique avec la présence de cours juniors dans les clubs pratiquant les sports les plus populaires (football, volley-ball, tennis, handball). Cette situation correspond à l'offre attendue dans une commune de petite taille. Comme susmentionnés, le restaurant scolaire et les cours extrascolaires sont organisés par des associations externes à la Mairie. Ce modèle de gouvernance inclut des avantages et des inconvénients en matière d'offre délivrée. L'Association des parents d'élèves propose un catalogue d'activités diversifiées et complète en partie l'offre classique des autres sociétés locales en matière culturelle et sportive.

Concernant les infrastructures scolaires, l'école primaire de Troinex permet présentement d'accueillir tous-tes les enfants de la commune. Toutefois, considérant la forte croissance démographique planifiée pour ces prochaines années, des locaux scolaires pourraient venir à manquer. Tant le parascolaire que le restaurant scolaire semble porter satisfaction. De manière similaire à l'école, une adaptation des locaux et de l'offre, voire de la gouvernance pour le restaurant scolaire spécifiquement, devra possiblement être effectuée à l'avenir pour assurer la prestation en nombre et en qualité.

Jeunesse (13-18 ans)

Quant à la jeunesse, elle profite essentiellement de prestations sportives. Peu d'infrastructures sont à sa disposition dans l'espace public, hormis l'agorespace – qui est actuellement en travaux – et le local des jeunes – qui est limité en espace disponible et modalités d'usage. De plus, ce dernier est davantage destiné à un groupe restreint de jeunes du fait des activités et de l'animation socioculturelle qui y prennent place. Par conséquent, une partie de la jeunesse n'est pas touchée par l'offre existante. Il s'agit en particulier des filles et des jeunes n'ayant pas de besoins en animation socioculturels. En effet, les filles, bien que bienvenues au sein du local des jeunes, n'ont pas de prestations dédiées. En outre, l'inclusivité du lieu pourrait être améliorée. L'offre culturelle est, quant à elle, très limitée à l'animation socioculturelle des TSHM. Aucune offre de cours culturels et artistiques ne semble être disponible pour la jeunesse troinésienne sur le territoire communal hormis des cours durant la période estivale. En outre, peu d'aides sociales ciblées pour ce public (accès à l'emploi, citoyenneté, passage à l'adulte, etc.) sont disponibles, hormis certaines prestations délivrées par l'équipe de travailleur-euses sociaux-ales hors murs.

Familles

Les familles ont majoritairement à leur disposition des aides sociales (aide aux familles, allocations de Noël, logements sociaux, subventions, écolages, garderie et restaurant scolaire, etc.), ainsi que deux activités culturelles (Ferme Rosset et Festival Assemblages). Elles peuvent également s'appuyer sur l'offre étendue de garde mise à disposition sur la commune pour leurs enfants. Toutefois, elles manquent d'activités sportives, de loisirs et culturelles spécifiques. De plus, il n'existe pas de lieux de sports en famille ou encore de terrains d'aventure sur la commune. Des fêtes « familiales » pourraient notamment venir compléter le catalogue de prestations disponibles aux familles.

Seniors (>65 ans)

Concernant les seniors, la commune est particulièrement active en proposant divers événements communautaires pour ce public cible. Ils-elles jouissent d'un grand nombre de prestations proposées directement par la Commune (repas des aîné-es, sortie annuelle, repas de Noël). En outre, une partie importante du cahier des charges de la coordinatrice sociale de la commune est dévolue spécifiquement à ce public cible. En complément, le Conseil des Anciens de Troinex offre des prestations individuelles et communautaires, en sus des actions sociales individuelles de Pro Senectute et Dôme Senior avec qui la commune a établi des soutiens financiers par Troinésien-ne.

Ils-elles disposent également d'une certaine offre culturelle et sportive avec des cours qui leur sont dédié-es.

3. Benchmark

Sur la base de la cartographie présentée au chapitre précédent, l'équipe d'évaluation a développé un plan d'action afin d'accompagner les autorités communales dans le développement de leur politique de cohésion sociale. Dans ce cadre, les évaluateur-trices se sont intéressé-es à six communes genevoises afin d'identifier de bonnes pratiques mises en œuvre par celles-ci et pouvant être une source d'inspiration pour la commune de Troinex. Les communes de Puplinge, Meinier et Lancy ont été investiguées de manière approfondie par les évaluateur-trices, tandis que les communes de Versoix, Onex et Thônex ont permis de compléter les données récoltées. Les trois premières communes ont été sélectionnées par les mandant-es, tandis que les trois dernières ont été identifiées par l'équipe d'évaluation. En effet, les communes de Puplinge et de Meinier enregistrent des caractéristiques similaires à la commune de Troinex (territoire, population, enjeux, etc.). En outre, la commune de Lancy est reconnue à Genève pour appliquer une politique sociale étendue et innovante et se situe à proximité de Troinex. Les communes d'Onex, Thônex et Versoix ont gagné les deux derniers appels à projets du Département de la cohésion sociale en matière de cohésion sociale en milieu urbain en proposant des projets en lien avec les jeunes. Les évaluateur-trices ont souhaité échanger avec ces dernières afin de s'en inspirer dans le but d'apporter des éléments nouveaux permettant de compléter l'offre troinésienne en faveur de la jeunesse. Afin de compléter les données récoltées, les évaluateur-trices se sont également entretenus avec un membre de la commission sociale de l'Association des communes genevoises (ACG).

Les données récoltées auprès des communes de Puplinge, Meinier et Lancy sont présentées ci-dessous. Les données relatives à Onex, Thônex, Versoix et la commission sociale de l'ACG ont été directement intégrées au sein des conclusions du benchmark.

3.1 Commune de Puplinge

La Commune de Puplinge est une commune située sur la rive gauche du Canton de Genève, dans la région Arve et Lac. Elle comptait 2'521 habitant-es en 2021⁵. Son territoire est principalement constitué de terrains agricoles.

L'Exécutif de la Mairie de Puplinge est constitué d'un Maire et de deux Adjoints qui sont élus pour une durée de 5 ans. L'un des deux adjoints au Maire est en charge de la culture (animation, fêtes communales, bibliobus, marché), des sports (terrains de sports, salles de sports, loisirs, parcs et

⁵ Population au 31.12.2021 ; <https://www.puplinge.ch/pages/commune/puplinge-aujourd-hui-93>

places de jeux) et de la cohésion sociale (petite enfance, aide sociale, chômage, solidarité internationale et des aîné-es).

En matière de cohésion sociale, les habitant-es bénéficient de différentes prestations. Dans le domaine de la petite enfance, d'abord, les familles habitant sur la commune disposent de 38 places en crèche, de 40 places en jardin d'enfants ainsi que la possibilité de recourir à un accueil de jour à travers l'association KOALA. Pour les enfants plus âgé-es, le groupement intercommunal pour l'accueil parascolaire (GIAP) organise une offre de parascolaire, qui est complétée par un service de restaurant scolaire organisé par la commune. Pour les adolescent-es, un bus de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe) vient régulièrement à Puplinge afin de rencontrer les jeunes de la commune et leur proposer différentes activités organisées par les travailleur-euses sociaux-ales hors murs (TSHM). Cette tranche d'âge a également la possibilité d'effectuer des « jobs d'été » ou des « petits boulots », qui sont mis au concours par la commune. Il y a également un bibliobus. Il existe également à Puplinge un Club des Aîné-es qui organise différentes activités à destination des seniors telles que des balades, des petits déjeuners, ou des déjeuners au restaurant ainsi que des prestations d'assistance et services (écoute et conseils, assistance informatique, aide administrative et rédaction de lettres, problèmes personnels, transports, etc.). La commune organise également deux sorties annuelles à destination des seniors. Ces derniers disposent d'un foyer de jour leur permettant de bénéficier d'un encadrement durant la journée tout en pouvant continuer à loger chez eux-elles. De plus, les habitant-es ont accès à une permanence sociale deux fois par mois, qui est organisée par le service de la cohésion sociale de Thônex ainsi qu'à une permanence dans le domaine de l'emploi. Celle-ci propose d'accompagner et de conseiller les demandeur-euses d'emploi pour qu'ils-elles puissent s'insérer durablement dans le monde du travail. En outre, la commune porte une attention particulière au domaine de la santé et du sport. Elle a reçu le label « Commune en santé ». Ainsi, différentes activités sportives sont organisées sur la commune telles qu'un entraînement « Sant'e'escalade » pour les élèves de 3P à 8P et un Skate Day. Le site internet de la commune répertorie l'ensemble des cours de sport donnés sur son territoire. En sus, diverses prestations sont organisées à Puplinge telles que les journées sur le thème de l'environnement, le verger communal ou encore le potager villageois. Celles-ci ont l'avantage d'être tous publics et de pouvoir s'adresser ainsi également aux familles. Il ressort du présent travail que les activités « tous publics » sont peu nombreuses sur la commune de Troinex puisque n'a été identifié que le festival *Assemblage* parmi les événements « tous publics ».

En matière de cohésion sociale, la commune s'appuie sur les associations et les habitant-es de la commune. Il existe actuellement une quinzaine d'associations actives sur la commune. L' élu en charge de la cohésion sociale est en contact régulier avec la population et identifie les besoins exprimés directement par celle-ci. Il encourage également les habitant-es à mettre en œuvre différents projets regroupés en association. Lorsque cela s'y prête et en fonction du ou des besoin(s) identifié(s), les compétences et ressources sont recherchées directement dans la population. Les évaluateur.rice.s n'ont pas constaté d'approche similaire sur la Commune de Troinex.

Le principal constat identifié par la Commune de Puplinge est la difficulté à mobiliser les jeunes. Malgré les différentes tentatives conduites par la Commune, cette dernière peine à maintenir un lien régulier et constant avec cette tranche de la population.

3.2 Commune de Meinier

La commune de Meinier est une commune située sur la rive gauche du canton de Genève, dans la région Arve et Lac. Elle comptait 2'098 habitant-es en 2021⁶. Son territoire est principalement agricole avec une petite zone industrielle et un centre du village défini.

L'Exécutif de la commune de Meinier est constitué d'un Maire et de deux Adjoint-es. En matière de cohésion sociale au sens de notre mandat, les politiques publiques la composant sont réparties parmi les trois membres de l'Exécutif. En effet, le Maire a la charge de l'école, de la jeunesse et de la citoyenneté, tandis que l'Adjointe a la cohésion sociale et la culture sous sa responsabilité et que l'Adjoint a les manifestations le sport et les événements. Il est à relever que le Maire est un professionnel du domaine social et Président de la Commission sociale de l'Association des communes genevoises.

La commune de Meinier se distingue par un centre du village équipé de plusieurs lieux communautaires majeurs tels que la salle communale, l'école primaire, un bâtiment multi-usage, le centre intergénérationnel Le Tilleul et le centre de loisirs et de rencontres La Rampe. L'aménagement du centre a donné lieu à plusieurs processus participatifs afin d'y définir ses futurs usages et sa composition. À la suite de ceux-ci, divers collectifs, groupes thématiques et associations se sont créés autour de ces bâtiments, tels que l'association des ainé-es et un groupe d'animation pour le bâtiment multi-usage. Ce dernier accueille par ailleurs la crèche, la ludothèque, un espace santé-social, des commerces et des locaux associatifs.

La politique de cohésion sociale meynite s'articule autour d'un objectif, celui de créer un bien-vivre ensemble par l'interconnexion, au travers de lieux, d'échanges, d'événements, d'activités communes notamment. Plusieurs prestations ont été développées pour répondre à cet objectif. Le bâtiment multi-usage est fréquemment utilisé par les sociétés locales et une séance de coordination est organisée deux fois dans l'année avec l'Exécutif. Une coordinatrice sociale a été engagée à 60% il y a dix ans. Elle fournit en partie des services d'assistance sociale. Les communier-ères de Gy et Jussy peuvent depuis peu faire appel à ses services par le biais d'une convention et d'un cofinancement intercommunaux. Les membres de l'Exécutif se rendent très régulièrement aux événements locaux. De nombreuses fêtes communales sont organisées, notamment la Fête de la pomme et du terroir, Jeux Meynites, et contribuent à l'animation communautaire locale. Une charte du bien-vivre ensemble a été rédigée en collaboration avec la population et est signée par chaque communier-ière. Des jardins communaux sont en cours de construction. La Commune envisage de confier la gestion d'une partie de ceux-ci à un collectif. En outre, la commune dispose du centre sportif intercommunal de Rouelbeau

⁶ Office cantonal de la statistique, République et canton de Genève, https://statistique.ge.ch/domaines/apercu.asp?dom=01_01

et d'une offre diversifiée en matière sportive (football, tennis, volley-ball, pétanque, athlétisme, etc.). Une équipe « Team Rive Gauche » a par ailleurs été créée pour faciliter le développement sportif des jeunes au niveau régional, en partenariat avec d'autres communes de la région Arve et Lac. La Commune recense 25 sociétés locales actives dans différents domaines et organisant de nombreux événements pour la population.

Concernant les publics cibles des prestations communales en matière de cohésion sociale, les enfants et les jeunes disposent d'une certaine offre d'activités sportives. Une école est présente, ainsi qu'un parascolaire et une crèche avec des places en suffisance. Plusieurs prestations de garde (crèche, jardin d'enfants, accueil familial de jour) sont à disposition de la population. En ce qui concerne les aîné-es, la Mairie organise des jubilaires, pour les anniversaires de naissance et de mariage des aîné-es fêtés par le biais de visites et de cadeaux de la part de l'Exécutif. De plus, un service de tri à domicile est disponible par le biais de l'entreprise Mobilitri et d'un financement communal pour les personnes âgées et dans l'incapacité de se rendre aux centres de tri.

Deux constats nous ont été dressés. Le premier concerne les jeunes. Plusieurs lieux ont été confiés en autogestion aux jeunes de la commune par le passé. Ces expériences n'ont pas eu de résultats positifs et les lieux ont été fermés. Diverses déprédations commises par des jeunes ont présentement cours sur la commune. En outre, la commune a reçu de jeunes et de parents plusieurs demandes pour la mise à disposition d'un lieu d'activités pour les jeunes. Le second constat dressé par l'Exécutif est l'intérêt croissant pour la forme collective, au détriment des associations. La population semble, d'une part, préférer un engagement moins formel que le bénévolat traditionnel dans une association qui s'accompagne de lourdes tâches administratives, d'autre part s'orienter vers un engagement thématique et non événementiel en lien avec les enjeux climatiques. Des demandes de création d'espaces d'échange ont été reçues par la Commune pour accueillir des discussions thématiques en ce sens.

3.3 Commune de Lancy

La commune de Lancy est la troisième commune du canton de Genève en fonction de la population. Elle est située au sein de la ceinture urbaine de Genève. Elle comptait 34'322 habitant-es en 2021⁷. Son territoire est principalement urbanisé et divisé en plusieurs quartiers aux caractéristiques propres – c'est-à-dire de grands ensembles urbains, des résidences privées, des zones industrielles, deux gares, etc.

L'Exécutif lancéen est un Conseil administratif constitué de trois membres. Les domaines du social et de la petite enfance sont de la responsabilité de la Maire actuelle, tandis que les sports et la sécurité ont été attribués à la Vice-présidente et l'aménagement du territoire et la culture au Vice-président. Il est à noter que le service de la petite enfance a récemment été sorti du service des affaires sociales et du logement (SASL) et a été créé. Cela est dû notamment à la récente municipalisation des crèches

⁷ Office cantonal de la statistique, République et canton de Genève, https://statistique.ge.ch/domaines/apercu.asp?dom=01_01

et garderies de la commune. Lancy dispose de deux terrains d'aventure et de trois maisons de quartier. Une politique de la jeunesse et une politique des aîné-es sont en cours de réflexion au sein de la commune.

Le SASL possède une équipe de plus de trente collaborateur-trices. Il est composé de six pôles (action sociale individuelle, action sociale communautaire, école, insertion, logement, jeunesse). Ses actions se basent en grande partie sur des méthodes participatives, l'utilisation des ressources locales (les habitant-es) et la gestion de projets par pilotes. Ainsi, des projets de rénovation / construction d'infrastructures et d'équipements ont été menés avec la population locale, au travers du bénévolat ou de la création d'emplois temporaires. De plus, des mesures d'intervention ont été testées en mettant sur pied en premier lieu des projets pilotes, pérennisés en second lieu. En outre, plusieurs organes de gouvernance territoriale et de coordination locale ont été créés avec les propriétaires, les régies et les usager-ères dans les différents quartiers afin de garantir un vivre-ensemble. Trois contrats de quartier ont également été mis en place depuis plusieurs années – le dernier en date étant le contrat de quartier intercommunal de Chapelle-Les Sciens. Un poste à 40% a récemment été pourvu pour anticiper les problématiques sociales dans le cadre des futurs projets majeurs d'aménagement du territoire. Le SASL rencontre certaines difficultés avec des jeunes dans plusieurs quartiers et répond à celles-ci en les intégrant dans leurs projets, de la conception à la réalisation sous la direction d'équipes de travailleur-euses sociaux-ales hors murs. Enfin, parmi les actions du SASL, nous retenons notamment une permanence de quartier, une permanence sociale communale avec notamment un accompagnement psychosocial et des soutiens financiers ponctuels, une épicerie solidaire, une personne en charge du bénévolat sur la commune, un point « contact emploi jeunes », un tea-room social, une permanence de recherches d'emploi et une fondation immobilière communale.

La commune de Lancy dispose donc d'un service social aux activités larges et pratiques modernes. Elle allie lieux sociaux (espace de quartier, maisons de quartier, épicerie, tea-room, etc.), prestations de proximité (point contact, permanence, etc.), soutien administratif et logistique aux prestations associatives (collaborateur-trices communaux-ales dédié-es), gestion de projets bottom-up et processus participatifs (appels à projets, enquêtes, ateliers, focus group, groupes de travail, etc.).

3.4 Regard évaluatif sur le tour d'horizon des pratiques dans d'autres communes

De manière générale, le travail effectué dans le cadre de ce benchmark a permis d'identifier les grandes tendances suivantes : une place de plus en plus importante donnée aux questions de cohésion sociale, une volonté forte d'intégrer la population de manière participative dans le processus décisionnel et de mise en œuvre des projets, une tendance, dans certains domaines, à une gestion en direct par la municipalité de certaines prestations publiques (p.ex. la municipalisation lancéenne des crèches), une attention particulière pour les équipements publics communaux et les nouveaux quartiers, ainsi qu'un développement de politiques spécifiques à des publics cibles.

Nous observons que depuis quelques années, une place de plus en plus importante donnée au domaine de la cohésion sociale, dans les communes notamment. En fonction de la taille et des

ressources de celles-ci, des services complets sont mis en place dans l'objectif de traiter des besoins dans ce domaine. Le nombre de projets en matière de cohésion sociale est également croissant. Plusieurs explications peuvent être données à cela. Tout d'abord, l'agenda politique au niveau cantonal a évolué ces dix dernières années, avec notamment la création du département de la cohésion sociale en 2018. Cela a mis en exergue et sous la même direction diverses politiques publiques structurantes de la cohésion sociale – jusqu'alors réparties dans différents départements. En outre, diverses communes ont vu leur population fortement augmenter cette dernière décennie. Les enjeux sociaux en leur sein ont donc évolué et leur réponse également. Ainsi, plusieurs stratégies et plans d'action en lien avec la cohésion sociale ont été récemment élaborés pour répondre à ces enjeux augmentés. Des postes dédiés à ceux-ci ont été créés (délégué-e à la cohésion sociale, délégué-e à l'intégration, coordinateur·trice social·e, coordinateur·trice de quartier, etc., notamment à Lancy, Meinier et Thônex, tout comme à Troinex). De plus, considérant les finances cantonales, l'État a débuté un processus de modification de la répartition des tâches entre le canton et les communes. Ce processus impacte en particulier les domaines en lien avec la cohésion sociale (culture, sport, sans-abrisme, intégration, animation socioculturelle, services de secours et d'incendie, etc.). Enfin, l'État applique depuis une dizaine d'années et en particulier depuis 2018 une volonté d'égalité territoriale en matière de cohésion sociale et de prestations y relatives. Dès lors, les communes sont incitées à mettre en place des prestations équivalentes afin qu'un·e habitant·e du canton de Genève puisse jouir d'un certain niveau de qualité de vie, indépendamment de sa commune de résidence.

Un constat important dressé lors de ce travail est qu'en matière de cohésion sociale, il existe une volonté importante de plusieurs communes – notamment Lancy, Thônex, Onex, Puplinge – à intégrer la population dans les différentes étapes de conception puis de la mise en place de projets (identification des besoins, conceptualisation et mise en œuvre). Les méthodes variant d'une commune à l'autre incluent notamment l'organisation d'ateliers participatifs et la constitution d'associations pour délivrer les prestations. Elles dépassent les obligations légales en matière de participation citoyenne prévues entre autres dans les procédures d'élaboration des plans directeurs communaux. Ces différents processus participatifs ont davantage pour objectifs de (re)placer les bénéficiaires au cœur de l'action publique et des projets. Ainsi, ceux·celles-ci sont considéré·es à la fois comme force de proposition et comme force d'action. Bien que la commune de Troinex ait organisé par le passé des processus participatifs avec toute ou une partie de sa population, cette pratique ne semble toutefois pas être ancrée de manière systématique dans les méthodes de développement de projets par les autorités communales. En outre, il ne semble pas exister pour la population d'éléments incitatifs clairs à proposer et mener des projets (par le biais notamment d'appels à projets, collaborateur·trice communal·e de contact déterminé·e, communication, etc.).

Il est également ressorti du travail effectué par les évaluateur·rices qu'il existe une tendance à la municipalisation des prestations majeures (p.ex. municipalisation des crèches à Lancy). Considérant la récente attribution de la crèche à une entité privée (Little Green House), la commune de Troinex choisit un modèle de gouvernance se situant ainsi à « contre-courant » de la tendance observée dans les grandes communes genevoises. Cette pratique rejoint toutefois celle appliquée pour les restaurants scolaires, gérés auparavant pour la plupart par des bénévoles et désormais de plus en plus par des entreprises privées sous le contrôle de la Commune.

Les communes sont particulièrement actives dans la construction de nouveaux équipements publics pour répondre aux besoins provoqués par la croissance démographique. Ainsi, les Communes de Lancy, Meinier, Onex, Puplinge et Thônex notamment ont acquis ou transformé des terrains et construit diverses infrastructures (terrains d'aventure, parcs, centre intergénérationnel, locaux multi-usages, etc.) pour leur population. Les Communes lancéenne et thônésienne ont également construit de nouveaux quartiers et exploité leur programmation pour adresser directement des enjeux relatifs à la cohésion sociale en milieu urbain (mise en place de gouvernances urbaines, coordination de quartier, espace de quartier, plan d'action localisé, appels à projets localisés, aménagement des espaces publics, marché, activités culturelles/sportives, etc.). La Commune de Troinex a, elle aussi, prévu d'opérer plusieurs ajouts et modifications de son parc d'équipements publics (agorospace, chemins pédestres, local des jeunes, crèche, Ferme de la culture, etc.) et a construit un nouveau quartier (Parc des Crêts). Toutefois, la Commune de Troinex semble avoir mobilisé moins d'instruments et d'outils de gouvernance en matière de cohésion sociale tels qu'une gouvernance urbaine, des processus participatifs, des plans d'action de cohésion sociale, des coordinations de quartier, etc. dans le cadre de ses projets d'aménagement du territoire, à l'inverse des communes précitées.

Enfin, les communes interrogées semblent accorder une attention particulière aux différents publics cibles de leurs prestations. En effet, plusieurs ont mentionné le souci et leur souhait de développer des politiques spécifiques aux enfants en âge préscolaire, aux jeunes et aux seniors notamment. Considérant les enjeux propres à ceux-ci, les communes s'interrogent sur l'adaptation de leurs prestations en fonction de ces publics et de leurs sous-publics respectifs. En outre, il existe une certaine considération pour la diversité des personnes au sein de ces publics et une volonté d'offrir des prestations pour toutes. Par exemple, la Commune d'Onex voit sa population senior évoluer avec une modification de leurs besoins et attentes (intérêts différents, envies d'intergénérationnel, engagement bénévole, etc.). Les jeunes bénéficient également d'une attention particulière de la part du Canton qui a dédié son dernier appel à projets en matière de cohésion sociale à ce public⁸. Les Communes de Lancy, Thônex, Onex, Puplinge et Versoix ont ainsi développé des projets pour notamment permettre aux jeunes de bénéficier de nouveaux espaces dédiés, engager des projets ou collaborer avec des seniors. La Commune de Troinex a les mêmes considérations en la matière. Toutefois, une plus grande prise en compte d'une part des différentes personnes au sein d'un même public cible, d'autre part de l'évolution des besoins et des attentes des publics cibles de manière globale serait recommandée. Cela pourrait notamment se réaliser par la mise en œuvre de processus participatifs de co-construction et de prospection des besoins avec les populations concernées.

4. Politique de cohésion sociale – Partie SOLL (Plan d'action)

Comme expliqué précédemment, il s'agissait dans ce mandat de réaliser une analyse de type « IST-SOLL ». Ainsi, la seconde partie du travail réalisé avait pour objectif d'établir un plan d'action à

⁸ République et canton de Genève, Prendre place(s): le nouvel appel à projets de la PCSMU est lancé, <https://www.ge.ch/actualite/prendre-places-nouvel-appel-projets-pcsmu-est-lance-4-04-2022>

l'attention des autorités communales. Celui-ci a pour objectif de servir de base de travail pour l'Exécutif afin de le guider dans le développement de son offre en matière de politique de cohésion sociale dans les années à venir. Ce plan d'action constitue l'Annexe III de ce document et son explication textuelle fait l'objet du présent chapitre.

La cartographie présentée au chapitre 2 a permis d'identifier les prestations délivrées en matière de cohésion sociale ainsi que les forces et les faiblesses dans ce domaine. Ce premier travail a permis de développer une base de travail pour le plan d'action. L'analyse du benchmark et différentes recherches ont permis aux évaluateur-trices d'élaborer les différentes propositions présentées dans le plan d'action. Celles-ci sont synthétisées et présentées par tranche d'âge ci-dessous.

Les actions sont catégorisées dans le plan d'action en fonction de trois attributs : à poursuivre, à renforcer et à initier. Les actions « à poursuivre » sont des actions entreprises par la Commune que nous jugeons appropriées. Les actions « à renforcer » sont des actions existantes au sein de la Commune qu'il s'agit d'accentuer ou modifier partiellement. Les actions « à initier » sont des actions inexistantes au sein de la politique de cohésion sociale qui doivent être créées et mises en œuvre.

A. Âge préscolaire (0-4 ans)

En ce qui concerne les enfants en âge préscolaire (0- 4ans), nous proposons de monitorer les offres de garde (A1), ce qui pourrait se faire à travers trois actions : suivre la mise en service de la crèche dont la gestion incombera à Little Green House, assurer la transition du jardin d'enfants Gaspard et Trottinette, dont l'organisation incombera également à Little Green House (contrairement à ce qui était le cas jusqu'à présent) et surveiller les besoins en accueil familial de jour. Grâce à l'ouverture prochaine de la crèche par Little Green House, cela permettra à la commune de disposer de cinquante places pour des enfants troinésien-nes. En lien avec cette nouvelle offre et malgré celle-ci, il existera un enjeu de veille des besoins. Il s'agira en particulier de confirmer si l'offre du jardin d'enfants Gaspard et Trottinette, qui sera également gérée par Little Green House et qui constitue une offre en accueil non continu (contrairement à la crèche) complètera l'offre de places en crèche ou si elle deviendra potentiellement obsolète. La collaboration avec l'Association pour l'accueil familial de jour Genève sud-ouest (AFJGSO) ayant cessé, il est également recommandé de surveiller les besoins en la matière afin d'évaluer si une telle prestation sera à nouveau demandée par les familles troinésiennes. Ces trois actions sont existantes au sein de l'Exécutif. L'équipe d'évaluation suggère ainsi de les poursuivre, voire de les renforcer avec une composante participative pour juger des besoins des familles troinésiennes.

En parallèle et en matière culturelle, la commune dispose déjà d'une offre intéressante avec la présence sur son territoire d'une bibliothèque. Telle que présentée précédemment, l'ouverture d'une Ferme de la culture est également en cours de planification et pourra compléter l'offre existante en fonction de la programmation envisagée pour ce nouveau lieu. Nous proposons d'étoffer le catalogue d'activités pour les très jeunes enfants en développant cette offre avec des activités d'éveil, de lecture de contes, ou encore de gymnastique parents-enfants. Il est à noter que certaines de ces prestations

ont été retirées du catalogue de la Ferme Rosset. L'équipe d'évaluation recommande de réitérer l'offre au vu de la croissance démographique et des opportunités offertes par la bibliothèque et la Ferme de la culture. Afin de pouvoir offrir davantage d'activités aux enfants les plus jeunes, une optimisation de ces infrastructures est à envisager. La Ferme de la culture et la bibliothèque devraient en effet être amenées à devenir des institutions culturelles clés de la commune. Nous recommandons donc d'initier des échanges avec la bibliothèque et de poursuivre les réflexions quant à la programmation de la Ferme de la culture en incluant ce besoin. En outre, des discussions pourraient être initiées avec la ludothèque Diabolo pour compléter leur offre. Enfin, des prestations complémentaires d'éveil pourraient être mises en place sur et par la Commune en collaboration avec des associations ou entreprises officiant sur d'autres communes.

B. Âge scolaire (5 – 12 ans)

En ce qui concerne les enfants en âge scolaire, deux principaux axes d'action sont identifiés : assurer l'accès aux prestations parascolaire pour les communiers·ères (B1) et étoffer le catalogue d'activités pour les enfants en âge scolaire (B2).

En plus de la question de l'accueil des infrastructures scolaires, il s'agirait en particulier de surveiller et repenser, le cas échéant, le modèle de gouvernance du restaurant scolaire. En effet, en raison de l'augmentation de la demande pour ce service, il ressort de notre analyse que l'organisation actuelle de la délivrance de cette prestation, qui repose sur un système associatif, arrive ou arrivera rapidement à bout de souffle. Ainsi, il est nécessaire de réfléchir sur ce point afin d'identifier un modèle alternatif crédible et durable. Des discussions sont actuellement engagées au sein de la Commune et doivent être poursuivies.

La question des activités extrascolaires tant sportives que culturelles est également très importante pour cette tranche d'âge. Actuellement, nombreux sont les jeunes enfants inscrit·es à différentes activités se déroulant en dehors de la commune, ce qui engendre pour les parents une charge organisationnelle notamment en raison des trajets. Ainsi, il pourrait être intéressant d'ouvrir la réflexion sur les mutualisations intercommunales envisageables en termes d'activités extrascolaires afin de restreindre autant que possible le périmètre dans lequel les différentes activités sont organisées. Pour cela, il s'agirait de dresser un inventaire des activités proposées par les clubs locaux pour cette tranche d'âge et de les compléter, dans la mesure du possible et cas échéant, à travers différentes mutualisations intercommunales ou soutien à certains clubs locaux dans l'ouverture de nouveaux cours pour ce public cible. En complément, il s'agirait en particulier de s'intéresser aux activités culturelles (p.ex. initiations au théâtre, cours d'improvisations théâtrale, cours de musique, etc.) ainsi qu'aux activités pédagogiques (p.ex. cours de travaux manuels, sensibilisation à la transition écologique, initiation au bricolage/réemploi/recyclage, etc.). Ces activités pourraient par ailleurs prendre place dans la future Ferme de la culture ou dans la Ferme Rosset. Dans cette optique, nous recommandons de maintenir le soutien à l'Association des parents d'élèves qui organise un grand nombre d'activités extrascolaires pour les enfants. Enfin, l'offre d'activités durant les périodes de

vacances scolaires étant peu étoffée, il serait également nécessaire de renforcer le catalogue d'activités à disposition des enfants durant ces périodes de fermetures scolaires.

C. Jeunesse (13 – 18 ans)

En ce qui concerne la tranche d'âge des 13-18 ans, plusieurs enjeux ont été identifiés lors de la réalisation de ce mandat. Il apparaît de manière claire que les 13-18 ans représentent la tranche d'âge pour laquelle l'offre en prestations publiques est la moins fournie. Ainsi, dans le cadre du développement futur de la politique de cohésion sociale, une priorité devrait être mise sur cette population, moyennant de confirmer auprès d'elle ses besoins. Nous proposons ainsi, à travers le plan d'action, les quatre domaines d'actions suivants : organiser/soutenir l'organisation d'événements (C1), soutenir la jeunesse (C2), mettre à disposition des infrastructures adéquates (C3) et permettre l'engagement citoyen (C4).

Afin de favoriser la cohésion au sein de la jeunesse troinésienne, nous proposons qu'une *Vogue* soit organisée par la jeunesse troinésienne comme c'est le cas d'autres communes. Des démarches ont été engagées par le passé en ce sens par la Commune. Nous recommandons de poursuivre celles-ci et, le cas échéant, d'initier l'organisation d'une *Vogue* en y incluant les jeunes dans l'organisation par le biais de petits emplois et de collaborations dans le cadre du local des jeunes notamment. En outre et sur le modèle de ce qui est organisé pour les seniors, d'initier différentes sorties des jeunes Troinésien·nes (concert, match de football/hockey/basket, etc.). Ces dernier·ères seraient alors amené·es à partager un moment convivial et collectif au détour d'une activité et d'un intérêt communs.

Afin de soutenir la jeunesse, les autorités communales devraient maintenir et valoriser les prix accordés aux élèves troinésien·nes dans les établissements Secondaire I et II (p.ex. prix de la meilleure moyenne générale / prix du meilleur travail de maturité parmi les élèves troinésien·nes de l'établissement). Cela peut être réalisé notamment par la publication de ces prix dans l'actualité communale, la réception de ces jeunes par l'Exécutif, etc. En parallèle, les diverses réalisations scolaires et extrascolaires des jeunes Troinésien·nes pourraient être exposées sur la commune afin d'offrir davantage de visibilité aux jeunes. Il serait également intéressant, afin de garantir davantage d'équité, de créer des soutiens financiers ponctuels et/ou annuels pour que les jeunes qui n'en ont pas les moyens puissent prendre part à des activités extrascolaires, culturelles, sportives ou autres.

Il est également important de mettre à disposition des jeunes des infrastructures adéquates. Il ressort, en particulier, qu'il serait nécessaire de veiller à la planification du local multi-usage des jeunes. Ceci afin de favoriser notamment l'inclusivité et d'offrir aux jeunes filles de la commune une opportunité de s'approprier l'espace public. Il est en effet apparu que les espaces à disposition des jeunes sur la commune sont principalement occupés par les jeunes garçons et que les filles y sont peu représentées. La planification doit également considérer la diversité des usages des jeunes et laisser une place prépondérante au « faire ».

Enfin, nous proposons de soutenir et d'encourager l'engagement citoyen des jeunes à travers trois types d'action. Premièrement la création d'un appel à projets pour la jeunesse troinésienne permettrait aux jeunes de créer des projets et d'obtenir des ressources (financières, logistique, en ressources humaines, etc.) pour sa mise en œuvre. Cet appel à projets peut soit être thématique soit laisser « carte blanche » aux jeunes. Il peut, par exemple, être mené tous les ans selon le modèle de la Commune de Versoix. Des « journées à la Mairie » durant lesquelles les jeunes auraient la possibilité d'accompagner un·e collaborateur·trice communal·e durant une journée permettraient aux jeunes de prendre connaissance de l'action publique menée par la Commune pour sa population ainsi que la diversité des métiers nécessaires à la bonne tenue d'une Commune. Enfin le soutien et l'organisation de débats citoyens pour la jeunesse contribueraient à donner des espaces d'expression, de formation à la construction d'idées et d'arguments, ainsi que d'échanges. Cela peut prendre la forme d'un forum annuel des jeunes, d'une conférence, d'une table ronde, d'une projection de film avec débats, etc. Une initiative individuelle et similaire d'une jeune a rencontré un certain succès en décembre 2022. Nous suggérons que la Commune soutienne des jeunes dans l'organisation ou organise de pareilles occasions de manière régulière.

La liste proposée à travers le plan d'action n'est pas exhaustive et serait à compléter avec le public cible concerné.

D. Famille

En ce qui concerne les familles résidant à Troinex, nous présentons, à travers le plan d'action, deux axes principaux de développement des prestations : garantir une égalité sociale (D1) et soutenir la parentalité (D2).

Afin de garantir une égalité sociale, nous proposons de créer un fonds d'entraide à destination des familles qui pourraient en avoir besoin et qui serait géré selon des critères d'attribution clairs et transparents formalisés dans un règlement. Bien que la commune mette en place une permanence sociale, il peut, toutefois, être difficile pour les familles de s'y rendre puisque la confidentialité n'est pas garantie. Pour pallier cela, nous proposons d'offrir, en complément de cette permanence physique, un point de contact virtuel. Enfin, une soirée d'accueil des nouvelles familles pourrait être organisée afin de présenter les différentes prestations existantes sur la commune ainsi que les principaux acteurs de la vie troinésienne. Afin de créer une communauté de parents et les soutenir, nous proposons également d'organiser une soirée d'échange des parents ainsi qu'une offre « les parents sont de sortie », qui aurait pour objectif de leur permettre de sortir une soirée tout en leur proposant à la fois une offre culturelle et des solutions de garde ponctuelles pour leur(s) enfant(s). Ces deux prestations ont pour but d'une part d'accompagner les parents dans leur parentalité, d'autre part de créer un réseau de solidarité au sein des parents troinésien·nes. Enfin, il pourrait également être utile de désigner une personne de contact pour les « familles » à la Commune.

E. Seniors (>65 ans)

Comme la cartographie réalisée en rend compte, l'offre existante à destination des seniors est bien développée. Ainsi, dans le cadre de ce plan d'action, nous nous sommes en particulier intéressé-es aux nouvelles tâches qui reviendront aux communes dès l'entrée en vigueur du nouveau règlement d'application de la loi sur la répartition des compétences entre les Cantons et les Communes (LRT -1) (1^{er} train).

Nous proposons ainsi deux axes d'actions principaux : favoriser l'intergénérationnel (E1) et compléter les prestations communales de soutien aux seniors (E2).

D'abord, dans l'idée de renforcer le « vivre ensemble » sur la commune, il s'agirait de développer le catalogue d'activités intergénérationnelles (réseau d'entraide, activités culturelles, etc.) et de mettre en place différentes aides pratiques telles qu'un appui ménager, des aides pour faire les courses ou encore pour effectuer certains déplacements. Une partie de ces prestations sont d'ores et déjà existantes sur la commune. Il s'agit de les maintenir et d'y ajouter certains services spécifiques aux besoins non répondus des seniors troinésien-nes. Enfin, des aides financières ponctuelles et ciblées (obsèques, déménagement, arriérés de loyers, aide au désendettement, etc.) pourraient être développées pour soutenir les seniors dans des épisodes de vie difficiles. Il s'agit notamment d'une nouvelle prérogative de la Commune à la suite de la LRT-1. Certaines aides sont disponibles au sein d'entités externes telles que Pro Senectute. Toutefois, la Commune doit assurer un relais de proximité et établir une relation partenariale avec de pareilles entités pour remplir ses obligations relatives à la LRT-1.

En parallèle des différentes actions qui précèdent, nous soulignons qu'il est nécessaire de maintenir le soutien au Conseil des Anciens, un acteur important de la vie communale délivrant un grand nombre de prestations à destination de ce public cible.

F. Transversal

Le plan d'action développé comprend également une cinquième catégorie intitulée « Transversal » regroupant les mesures s'appliquant à l'ensemble des différentes tranches d'âges présentées. Quatre axes d'actions principaux ont ainsi été définis : dynamiser la vie communale (F1), faire évaluer la gestion par la Commune (F2), planifier et opérer l'intégration sociale liée au nouveau quartier du Parc des Crêts (F3).

Afin de dynamiser la vie communale, la programmation de la Ferme de la culture revêt d'une grande importance. C'est pourquoi la Commune a débuté des travaux en la matière. Une attention particulière doit être apportée à celle-ci afin que ce nouveau lieu réponde aux différentes attentes des habitant-es et qu'il puisse s'adresser à différentes tranches de la population. Son aménagement ainsi que son programme culturel et associatif doivent donc prendre en compte les futurs usages de la population ainsi que le développement de la politique de cohésion sociale de la commune. Les réflexions en cours

doivent donc être renforcées en incluant ces nouveaux éléments. En parallèle, il est important que les autorités communales veillent à ce que le futur restaurant du centre sportif puisse être un lieu favorable à la cohésion sociale. Afin de compléter l'offre de restauration disponible sur la commune avec une option plus abordable pour toute la population et d'avoir un lieu pouvant héberger des événements populaires ponctuels, les réflexions de la Commune quant à sa concession ainsi que son aménagement doivent se poursuivre. Enfin, les apéritifs organisés par la commune de Troinex étant fortement appréciés – cela est ressorti dans un nombre élevé d'entretiens –, il semble important pour les parties prenantes de les maintenir.

En vue de faire évoluer la gestion par la Commune et sur la base des observations faites dans d'autres communes genevoises, la mise en place de processus participatifs permettrait aux habitant·es d'être davantage inclus·es dans la vie communale et assurerait ainsi une meilleure identification et couverture des besoins et des attentes. Il est, en effet, ressorti de notre analyse qu'il serait souhaitable de davantage développer des politiques publiques de cohésion sociale conçues et mises en œuvre à l'aide de dispositifs davantage *bottom up*. La Commune de Troinex a pu, par le passé, organiser des consultations dans le cadre du plan directeur communal ainsi que certains projets ponctuels. Toutefois, comparativement à d'autres communes, le recours aux processus participatifs semble moins généralisé dans la gouvernance troinésienne. Ces processus participatifs peuvent prendre la forme de focus groupes, de groupes de travail, d'enquêtes, de sondages, de forums, d'appels à projets, de budgets participatifs, etc.

Enfin, le dernier élément présenté dans le plan d'action concerne le nouveau quartier du « Parc des Crêts ». Il paraît en effet nécessaire de planifier et mettre en œuvre l'intégration sociale des nouvelles et des nouveaux habitant·es. Pour cela, nous proposons d'envisager les actions suivantes : planifier des séances d'accueil des nouveaux·elles habitant·es, créer une gouvernance de quartier avec les principales parties prenantes, organiser des événements de rencontre/échange/parrainage entre les nouveaux·elles habitant·es et les ancien·nes, opérer un suivi des besoins de l'intégration des nouveaux·elles habitant·es. Des échanges sont en cours entre les promoteurs et la Commune pour préparer la mise en service du quartier. Cependant une collaboration plus étroite avec ces entreprises pourrait être développée en mettant en place une gouvernance territoriale (objectifs communs, plan d'action, ressources échangées, séances de coordination, etc.).

5. Conclusion

À travers ce mandat d'analyse, l'équipe d'évaluation a réalisé une étude exhaustive de la situation en matière de cohésion sociale de la Commune de Troinex. Sur la base des discussions menées avec les mandant·es, la définition de la cohésion sociale retenue comprend les domaines de l'éducation (par le biais des infrastructures scolaires et de la petite enfance), de la formation, de la culture, des loisirs, du sport ainsi que de l'aide et de la sécurité sociale. Comme présenté précédemment, les évaluateur·trices ont procédé à une analyse de type « IST-SOLL ». Ainsi, la première partie du mandat avait pour objectif d'identifier les différentes prestations délivrées sur le territoire communal. Afin d'en faciliter la lecture, les résultats sont présentés à travers une cartographie graphique et regroupés par

tranche d'âge : âge préscolaire (0-4ans), âge scolaire (5-12 ans), les jeunes (13-18 ans), les adultes (18-64 ans), les familles et les seniors (>65ans). Les prestations existantes pour chacune de ces tranches d'âge ont été identifiées de la manière la plus exhaustive possible, à l'exception des adultes, car ce public se situe hors du cadre d'analyse du présent mandat tel que défini par les mandant-es. La seconde partie du mandat avait pour objectif l'élaboration d'un plan d'action offrant aux autorités communales différentes pistes d'actions pouvant être déployées dans le cadre du futur développement de la politique de cohésion sociale. Afin de compléter les données récoltées et identifier de bonnes pratiques sur la base desquelles les pistes d'actions ont été notamment élaborées, les mandataires ont également procédé à un benchmark de plusieurs communes genevoises pour en connaître leurs pratiques en matière de cohésion sociale.

À travers la récolte et l'analyse des données récoltées, plusieurs constats peuvent être dressés par notre bureau.

D'abord, les résultats confirment que la Commune de Troinex est une commune composée d'une population qui jouit globalement d'un niveau socioéconomique globalement élevé et où il fait bon vivre. De manière générale, les évaluateur-rices ne constatent pas l'existence de problème majeur en lien avec le domaine de la cohésion sociale. La Commune a, en effet, à cœur d'offrir des prestations de qualité aux habitant-es de la commune, ce qui est reconnu et salué par les interlocuteur-trices rencontré-es dans le cadre de ce mandat et attesté par notre évaluation. La proximité des autorités communales avec la population est également particulièrement saluée par les différent-es interlocuteur-trices rencontré-es. La capacité d'anticipation des besoins par les autorités a également été relevée à plusieurs reprises, notamment s'agissant d'acquisition de terrains et/ou de bâtiments en vue d'un développement futur.

Les évaluateur-rices ont toutefois observé qu'il existe une certaine crainte au sein de la population troinésienne liée à la croissance démographique attendue sur la commune. Ils-elles craignent, d'une part, que la pression sur les infrastructures ne soit trop forte et, d'autre part, que cela péjore la qualité de vie dont ils-elles jouissent actuellement et que la commune de Troinex perde son esprit villageois.

En outre, les entretiens menés ont permis de confirmer que la crise sanitaire de la COVID-19 a eu comme effet positif d'être un levier pour établir un premier diagnostic social de la situation des seniors et de confirmer l'utilité d'une permanence sociale à la population et de mobiliser certains jeunes. Lors des premiers entretiens menés avec les mandant-es, il a pu être constaté que la population des seniors représente un point d'attention particulier pour les autorités communales. Il ressort du présent mandat que les seniors bénéficient d'une offre étoffée de prestations et d'une interlocutrice privilégiée au sein de la commune – le cahier des charges de la coordinatrice sociale engagée par la commune il y a trois ans étant essentiellement tourné vers cette catégorie de la population. Ainsi, il s'agira pour les autorités communales de poursuivre les efforts menés jusqu'à présent et de répondre aux exigences définies dans le nouveau règlement d'application de la loi sur la répartition des compétences entre les cantons et les communes (LRT -1) (1^{er} train). Dans ce cadre, les évaluateur-rices développent, dans le plan d'action, deux axes d'actions principaux : favoriser l'intergénérationnel (réseau d'entraide, activités

culturelles, etc.) et compléter les prestations communales de soutien aux seniors en soutenant le Conseil des Anciens, en offrant une aide pratique (appui ménager, aide pour les déplacements, etc.) et en proposant des aides financières ponctuelles (en cas de déménagement, arriérés de loyer, etc.).

Un autre élément qui ressort de manière prépondérante dans le cadre de ce mandat réside dans le fait que les jeunes (13-18 ans) sont peu pris en compte dans la politique de cohésion sociale communale. Concrètement, le premier volet du présent mandat (IST) a permis d'identifier que cette tranche d'âge bénéficie de peu de prestations spécifiques. Ainsi, il ressort le fait qu'à l'avenir, un accent particulier devrait être mis sur la jeunesse troinésienne en fonction de ses besoins. Si une partie d'entre elles bénéficie d'une forme d'encadrement avec le local des jeunes et les acteurs de la FASE notamment, une majorité des jeunes ne bénéficie que de peu de prestations directes au sein de la commune. Face à ce constat, le plan d'action développé (Annexe III) propose quatre axes principaux d'action ayant pour objectif d'intégrer davantage les jeunes Troinesien-nnes dans la politique de cohésion sociale de la commune. Il est ainsi proposé d'organiser ou soutenir l'organisation d'événements destinés en particulier à la jeunesse telle qu'une Vogue. Il est également proposé de soutenir davantage la jeunesse à travers des projets tels que la mise en valeur des prix distribués dans les établissements du Secondaire I et II, des soutiens financiers pour permettre à tous l'accès aux activités extrascolaires ou encore d'exposer leurs réalisations scolaires. Il est également important que les jeunes puissent disposer d'infrastructures adéquates. Il est important de veiller à ce que le local des jeunes multi-usages puisse être un lieu de cohésion sociale et d'inclusion, qui soit accessible et fréquenté tant par les jeunes filles que les jeunes garçons, ainsi que par les jeunes n'ayant pas de besoin social particulier. Les données récoltées ont, en effet, fait apparaître un enjeu d'inégalité lié à une certaine appropriation des espaces publics par les garçons, au détriment des filles. De plus, seule une partie des jeunes de la commune semble s'y rendre. Enfin, dans l'objectif de favoriser l'engagement citoyen des jeunes, différentes actions peuvent être envisagées : la création d'appels à projets de la jeunesse, l'initiation de « journées à la Mairie » ou encore l'organisation de débats citoyens pour la jeunesse. Consommatrice de prestations en dehors de la commune, il conviendrait de confirmer directement avec la jeunesse troinésienne si des besoins en prestations sur le territoire même de la commune ne pourraient pas être matérialisés, afin d'inclure davantage cette population dans la cohésion sociale de la commune.

Un autre constat important qui ressort de notre analyse est le fait que la politique de cohésion sociale communale repose de manière importante sur un modèle associatif qui atteint aujourd'hui ses limites. En effet, plusieurs associations actives sur la commune rencontrent des difficultés à attirer suffisamment de bénévoles pour répondre aux besoins croissants auxquels elles font face. Des changements structurels devraient être opérés dans les cas identifiés afin d'éviter de prendre le risque que les prestations en question ne cessent d'être délivrées. Les évaluateur-trices proposent ainsi, à travers le plan d'action, de réaliser, par exemple, une surveillance du mode de gouvernance du restaurant scolaire afin d'identifier une alternative au modèle existant, qui semble arriver à ses limites.

Le benchmark réalisé a pour sa part permis d'identifier l'utilisation croissante dans les autres communes de différents outils participatifs et de co-construction permettant d'inclure davantage le

public cible dans l'élaboration des politiques publiques. De plus en plus de communes genevoises semblent en effet se distancier de méthode de gestion « top down » afin de placer l'habitant-e au centre de la politique publique et de l'action publique, privilégiant ainsi une approche « bottom up », correspondant bien à la politique de proximité qui caractérise l'échelon communal. Bien que la proximité entre les autorités communales troinésiennes et la population soit saluée par les différent-es interlocuteur-trices rencontrés dans le cadre de ce mandat de manière générale, les évaluateur-trices constatent qu'il manque une plateforme d'échange permettant aux Troinesien-nnes de partager de manière plus formelle les besoins rencontrés et leurs propositions de projets. Pour remédier à cette situation, le plan d'action propose aux autorités communales de mettre en place des processus participatifs récurrents et ponctuels qui permettraient d'intégration davantage la population troinésienne dans la conception et la mise en œuvre des différents projets en lien avec la cohésion sociale.

En complément des éléments présentés ci-dessus, les évaluateur-trices ont développé un plan d'action (analyse SOLL) détaillé à destination des autorités communales afin de les accompagner dans le développement futur de la politique de cohésion sociale.

Pour les enfants en âge préscolaire (0-4ans), il s'agira, en raison de l'ouverture prochaine de la nouvelle crèche, de surveiller l'évolution des besoins en solution de garde afin de confirmer la mesure dans laquelle le jardin d'enfants Gaspard et Trottinette continue à répondre à une demande existante. En parallèle, le catalogue d'activités à destination de ce très jeune public gagnerait à être étoffé. Pour les enfants en âge scolaire (5 -12 ans), la grande partie des actions proposées concerne le catalogue d'activités à disposition de ce public cible. L'offre sportive apparaissant comme relativement étoffée, nous proposons de développer en particulier les activités culturelles et pédagogiques à travers différentes mutualisations intercommunales. En ce qui concerne les familles, les deux axes d'actions suivants sont proposés : garantir une égalité sociale et soutenir la parentalité. En parallèle des différentes actions présentées et en vue d'améliorer la politique de cohésion sociale de la Commune, il apparaît également nécessaire que la personne en charge de la coordination sociale puisse s'adresser à l'ensemble des différents publics cibles identifiés dans ce mandat.

Enfin, nous précisons que les pistes développées dans le plan d'action ne sont pas exhaustives et que celles-ci sont à préciser, à affiner, à arbitrer, voire à compléter en fonction des différentes interactions que les autorités communales seraient amenées à avoir avec la population troinésienne dans les prochains mois et les prochaines années dans le développement de la politique de cohésion sociale communale. En effet, nous encourageons vivement les autorités communales à associer la population dans cette démarche afin de développer une politique de cohésion sociale de proximité, inclusive et au plus proche des besoins des Troinésiennes et Troinésiens.

Annexe I : Liste des personnes interrogées

Les personnes suivantes ont été consultées dans le cadre de la première partie du mandat (Analyse IST) :

Thomas Abbet, Président de l'association Piz Palü

Elsa Barbieri, Présidente de l'association des parents d'élèves

Jeanine Berberat, Présidente du Conseil des Anciens

Myriam Colaizzi, Responsable du jardin d'enfants Gaspard et Trottinette

Cédric Domenigoni, chef de service de la police municipale, commune de Veyrier

Mireille Gravoix, membre de l'association et ancienne présidente de Troinextra

Eva Van Heusden, Présidente de l'association Troinextra

Béatrice Hirsch, ex-Adjointe au Maire, commune de Troinex

Véronique Hirsch, Présidente de la Commission « social, jeunesse, loisirs et communication », Commune de Troinex

Guy Lavorel, Maire, commune de Troinex

Anne-Christine Lennard, Présidente Ferme Rosset

Stéphanie Metzger, Coordinatrice sociale, commune de Troinex

Véronique Monney, Bibliothécaire, commune de Troinex

Sandrine Queiroga, responsable d'équipe TSHM, Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe)

Dominique Schupbach, Secrétaire générale adjointe, commune de Troinex

Chris Spagnolo, Secrétaire de l'Amicale des Pompiers, commune de Troinex

Christine Tomassi, Présidente du Conseil municipal, commune de Troinex

Les personnes suivantes ont été consultées dans le cadre de la seconde partie du mandat (Analyse SOLL) :

Bastien Briant, Adjoint au chef de Service du social, de la santé et enfance (SSSE), commune d'Onex

Alain Corthay, Maire de la Commune de Meinier et Président de la commission sociale de l'Association des communes genevoises (ACG)

Vanessa Dahan, Cheffe de service de la cohésion sociale, commune de Thônex

Jérôme Grand, Adjoint au Maire en charge de la cohésion sociale, commune de Puplinge

Vincent Künzi, Chef du Service des affaires sociales et du Logement (SASL), commune de Lancy

Coranda Pierrehumbert, Adjointe au Maire, Cohésion sociale et culture, Développement durable, Environnement et communication, commune de Meinier

Célia Da Silva, Cheffe de service de la cohésion sociale, commune de Versoix