

VILLE DE LAUSANNE

**Accompagnement au positionnement de
la politique des quartiers et de la politique
d'animation socio-culturelle**

Cahier de recommandations



Table des matières

Introduction	3
Contexte.....	3
Processus de la démarche	3
Méthodologie de la phase « constats »	4
Structure et principes directeurs de la synthèse	5
A. La politique des quartiers : définition et articulation.....	6
Recommandation A1 : définir et rédiger la politique des quartiers	7
Recommandation A2 : s’inspirer des bonnes pratiques et mener une recherche théorique.....	8
Recommandation et pistes d’action A3 : Clarifier la vision de la participation portée par la politique des quartiers.....	9
B. Le pilotage de la politique des quartiers	11
Recommandation et pistes d’action B : structurer et piloter par missions	12
C. L’animation socioculturelle	14
Recommandation et pistes d’action C1 : redéfinir le périmètre et la mise en œuvre de l’animation socioculturelle	14
D. Les gouvernances	18
Recommandation et pistes d’action D1 : affiner l’organisation interne pour mieux répondre aux enjeux du pilotage et la mise en œuvre de la politique des quartiers	19
Recommandation et pistes d’action D2 : asseoir le Domaine vie de quartier comme ressource transversale au sein de l’administration communale.....	19
Recommandation et pistes d’action D3 : aller vers une gouvernance partenariale.....	22
E. Tableau récapitulatif.....	24

Introduction

Contexte

La présente synthèse détaille les résultats d'une étude menée par la Société coopérative IDEE 21 sur mandat de la Direction de l'Enfance, de la Jeunesse et des Quartiers de la Ville de Lausanne. IDEE 21 a été sollicité pour porter un regard externe sur les différents dispositifs et prestations de la politique des quartiers et de la politique d'animation socioculturelle de la Ville de Lausanne. Dans ce cadre, les objectifs principaux du mandant et de son mandataire étaient d'établir des recommandations pour clarifier la politique des quartiers et la politique d'animation socioculturelle et faciliter leur mise en œuvre en questionnant notamment :

- Les synergies entre les dispositifs de la politique des quartiers
- La lisibilité des actions du Domaine vie de quartier pour le public
- L'articulation de la politique des quartiers et de la politique d'animation socioculturelle avec la politique de participation
- La gouvernance, le pilotage et les coordinations nécessaires à la bonne marche des différents dispositifs

Le contexte de l'étude est caractérisé par des contraintes budgétaires qui ont entraîné des partis-pris méthodologiques impactants, explicités à la section « méthodologie de la phase constats » :

- Les données analysées proviennent principalement d'une étude documentaire réalisée sur un corpus d'une quinzaine de documents
- Le nombre d'entretiens a été limité à 6, dont plusieurs entretiens collectifs, et les rôles de direction et de pilotage ont été privilégiés au détriment des rôles opérationnels ou de terrain
- La récolte et l'analyse des données puis la production de la synthèse ont été condensés entre novembre 2023 et mars 2024

Compte-tenu de ces objectifs, de ces contraintes et des partis-pris subséquents, les résultats présentés ici ne relèvent pas d'une évaluation de politique publique ou d'un audit, qui serait de plus redondant avec les travaux produits ces dernières années (évaluation IDEHAP 2017 ; rapports d'audit du contrôle des finances 2017 et 2022). Ils relèvent d'avantage d'apports externes aux réflexions en cours au sein de la Direction de l'Enfance, de la Jeunesse et des Quartiers de la Ville de Lausanne, en vue notamment de la rédaction d'un futur rapport-préavis sur la politique des quartiers.

Processus de la démarche

La démarche d'étude s'est articulée en quatre principaux temps :

1 - Constats : identifier, au travers d'une étude documentaire et d'entretiens semi-directifs, les principaux enjeux actuels liés à la formalisation et à la mise en œuvre de la politique des quartiers et de la politique d'animation socioculturelle, ainsi qu'à l'articulation de ces dernières avec la politique de participation de la Ville de Lausanne.

2 - Objectifs : élaborer une vision cohérente pour la politique des quartiers et la politique d'animation socioculturelle.

3 - Recommandations : proposer des recommandations et des pistes d'action, présentées dans le présent document. Les pistes d'action sont les premiers pas concrets vers l'atteinte des objectifs tels que préconisés par les auteurs de l'étude. **Elles sont surlignées en orange.**

4 - Consolidation : mettre en dialogue les observations et recommandations formulées dans le cadre de deux workshops en intelligence collective organisés en mars 2023, le premier associant différents rôles du

Domaine vie de quartier, et le second des représentant-e-s de la Fondation pour l'animation socio-culturelle lausannoise.

Les temps 1 et 3 ont fait l'objet de temps de présentation et d'arbitrage avec le chef du Service quartiers, jeunesse et famille et le conseiller municipal en charge de la Direction Enfance, jeunesse et quartiers en décembre 2023 puis janvier 2024, de façon à valider les constats établis et à consolider les orientations retenues.



Méthodologie de la phase « constats »

Synthèse documentaire : liste des documents constituant le corpus étudié

Document	Date
Sur la politique des quartiers	
Convention de l'animation socioculturelle lausannoise 17-18	2017
Rapport d'évaluation IDHEAP de la politique d'animation socioculturelle	2017
Rapport d'audit du contrôle des finances 2017	2017
Rapport-préavis 2018/12	2018
Rapport-préavis 2019/17	2019
Postulat de M. Jaffar « Pour un budget véritablement participatif et démocratique »	2021
Convention de l'animation socio-culturelle lausannoise 21-23	2021 à 2023
Rapport d'audit du contrôle des finances 2022	2022
Divers documents internes	2022-2023
Sur la politique de participation	
Préavis 2023/11 « Stratégie municipale pour la participation 2023-2026 »	2023
Rapport de commission sur le préavis 2023/11	2023
Le participatif : un guide pour accompagner vos démarches participatives	2023

Entretiens semi-directifs : liste des entretiens individuels et collectifs réalisés entre novembre et décembre 2023 :

Ville de Lausanne	David Payot, Municipal en charge de la Direction Enfance, Jeunesse et Quartiers ; Simone Horat, chef du Service quartiers, jeunesse et familles ; Delphine Corthésy, cheffe de projet au Service quartiers, jeunesse et familles (collectif)
	Lara Tarantolo, coordinatrice pour l'animation socioculturelle au Service quartiers, jeunesse et familles
	Muriel Sanchez Solorzano, coordinatrice de la participation à la Direction du logement, de l'environnement et de l'architecture, Bureau du climat et de la durabilité (entretien complémentaire pour l'articulation politique des quartiers / stratégie municipale pour la participation)
FASL	Viviane Musumeci, secrétaire générale ; Alexandre Morel, adjoint animation (collectif)
	Jacques-André Vulliet, Président du Conseil de fondation ; Vincent Cruchon, membre du Conseil de fondation ; François Gonin, membre du Conseil de fondation (collectif)
Experte externe	Marie Leuba, maîtresse d'enseignement HETSL

Structure et principes directeurs de la synthèse

Les chapitres sont structurés autour des constats, objectifs, recommandations et pistes d'action. Les constats correspondent aux observations réalisées sur la base de la synthèse documentaire et des entretiens semi-directifs. Les objectifs traduisent la situation idéale à atteindre, quand les recommandations constituent le chemin pour y parvenir. Enfin, des pistes d'actions proposent les premiers pas pour mettre en œuvre les recommandations proposées.

Sur la base des observations menées dans les phases "constats" et "objectifs", les auteurs de l'étude ont fait émerger trois grands principes pour guider l'élaboration des recommandations et, en conséquence, l'évolution de la politique des quartiers :

- **Flexibilité** : les solutions esquissées permettent à la fois de répondre dès aujourd'hui aux besoins observés, tout en conservant une certaine souplesse, qui permettra leur évolution à moyen-terme, à la suite par exemple d'une première phase d'évaluation et de réajustements
- **Complémentarité** : les recommandations portent à la fois sur des aspects structurels des politiques étudiées, et sur des propositions de processus permettant d'opérationnaliser les évolutions proposées
- **Intelligence collective** : les recommandations permettent d'évoluer vers une gouvernance davantage partenariale et une mise en œuvre collaborative

A. La politique des quartiers : définition et articulation

Constats

Les entretiens menés permettent d'identifier trois éléments centraux de la politique des quartiers : un caractère bottom-up, d'une part, visant à l'émergence d'actions et d'initiatives par les citoyens, une focale sur les groupes et collectifs plutôt que sur les individus d'autre part, et enfin une volonté de renforcer les capacités d'action de ces collectifs.

La politique des quartiers est un dispositif d'intégration sociale et de développement de projets urbains concertés, en partenariat avec les habitant-e-s, les usager-ère-s ainsi qu'avec les acteurs institutionnels, associatifs et économiques dans les quartiers.

Rapport-préavis N°2018/12 du 22 mars 2018 "politique des quartiers : première étape"

A ce titre, la politique des quartiers et la Direction EJQ occupent un double rôle : structurellement, un rôle d'interface entre les acteurs issus des quartiers et la Ville de Lausanne et fonctionnellement, le rôle de développer les pouvoirs d'agir, en vue de donner aux acteurs des quartiers dans leur diversité, les moyens de construire et de mettre en œuvre projets et actions.

S'ils apparaissent partagés par les différents acteur·trice·s interrogés, ces éléments ne semblent toutefois pas constituer la colonne vertébrale de ce pan de l'action publique. En effet la politique des quartiers s'est historiquement structurée par à-coups, au fil d'opportunités successives. Son contenu apparaît aujourd'hui dilué entre différents documents, dont plusieurs rapports-préavis. Si ceux-ci proposent une définition particulièrement claire de la notion de « quartiers » (le rapport-préavis 2018/12 alloue deux pages complètes à l'explicitation du « concept de quartier »), la politique afférente demeure plus floue dans la vision qu'elle défend et les objectifs qu'elle souhaite atteindre. La politique des quartiers se voit de plus essentiellement définie au travers de « dispositifs » qu'elle met en œuvre (caravane des quartiers, contrats de quartier, boîte à idées, etc.).

Cette structuration et ces définitions partielles génèrent une double confusion :

- Avec la politique d'animation socioculturelle, d'une part, les périmètres de chacune et la hiérarchie entre elles n'apparaissant pas clairement dans les documents-cadre. Si l'idée que la politique d'animation socioculturelle constitue l'une des missions de la politique des quartiers semble partagée, des confusions demeurent et se voient accentuées par l'identification de certains dispositifs de la politique des quartiers à de l'animation socioculturelle.
- Avec certaines politiques transversales de la Ville de Lausanne, d'autre part, telle que la stratégie pour la participation. Cette situation s'explique par la polysémie de la notion de « participation » ainsi que par le co-portage de certains dispositifs par la Direction EJQ et par le Secrétariat général de la Direction Logement, environnement et architecture.

Objectifs

Partant des constats, consolidés avec le mandant, un travail d'atelier interne à IDEE 21 a permis de faire émerger une situation future souhaitée. L'enjeu pour la politique des quartiers est d'établir une politique clairement définie, à savoir d'afficher une cohérence entre ses objectifs, ses missions, et ses outils ou dispositifs, et ce à deux niveaux :

- A l'interne de la Ville de Lausanne, pour l'ensemble des directions et services dont l'action est à l'interface de la politique des quartiers

- A l'externe de la Ville, pour la population, les associations, et les divers acteur·trice·s intervenant sur les thématiques quartier, jeunesse, ou encore intégration

L'effort de définition permettrait de produire les plus-values suivantes : une politique des quartiers en mesure de marquer sa singularité et sa complémentarité avec la stratégie municipale pour la participation citoyenne, de se penser et d'être perçue comme une ressource à destination des différents acteur·rice·s concerné·e·s.

Recommandation A1 : définir et rédiger la politique des quartiers

La politique des quartiers devrait être clairement structurée autour :

- Des fondements théoriques sur lesquels elle s'appuie (développement du pouvoir d'agir)
- Des objectifs qu'elle cherche à atteindre
- Des moyens (dispositifs) qu'elle met à disposition pour atteindre ces objectifs, et la complémentarité entre ces dispositifs
- Des articulations possibles entre les actions de la politique des quartiers et les autres politiques de la Ville

Les définitions proposées devraient en outre intégrer les différents éléments centraux détaillés au paragraphe « constats », tels que l'objectif de développer les capacités d'actions des collectifs et la dimension d'interface entre les quartiers et les services de la Ville.

Une première étape pourrait être atteinte par un travail collectif associant représentant·e·s politiques, responsables administratifs et acteur·trice·s de terrain et visant à définir le triptyque « valeurs – vision – missions » ou « why – how – what » de la politique.

Recommandation A2 : s'inspirer des bonnes pratiques et mener une recherche théorique

Le contexte historique, politique et administratif ayant mené à la structuration de la politique des quartiers et à la création de la Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise est unique en plusieurs points, mais ces particularismes ne préviennent pas l'identification de bonnes pratiques reproductibles sur le territoire lausannois. Le Domaine vie de quartier est en outre un membre actif et reconnu du réseau Quartiers Vivants, ce qui assure un premier canal d'entrée de pratiques et d'idées innovantes.

Ce canal pourrait être complété par une étude plus approfondie sur une ou plusieurs villes exemplaires en Suisse et en Europe : Aarau, Neuchâtel, Lucerne, Dijon ou Bruges ont par exemple été citées. Un benchmark approfondi permettrait ainsi d'identifier les pratiques, fondements théoriques, principes de gouvernance et de mise en œuvre susceptibles de faire évoluer l'action lausannoise.

Focus : la Ville d'Aarau (AG) et la notion de « développement de quartier »

La Ville d'Aarau (AG), par exemple, utilise l'échelle du quartier comme socle stratégique pour orienter son développement en tenant compte des particularités des différents quartiers de la ville. L'objectif est de servir d'outil d'aide à la décision pour le conseil communal et l'administration en définissant, grâce à l'analyse technique des quartiers et une vaste démarche de consultation, les besoins d'action et les priorités en matière de développement.

Les principes du concept du « développement de quartiers » d'Aarau permettent de considérer les questions spatiales et sociales dans un contexte intégrateur et holistique, prenant en compte l'ensemble des parties prenantes, y compris la population. Les points saillants de cette approche sont :

- Le quartier, perçu avant tout comme un espace de vie, est utilisé comme base de travail pour coordonner la planification, la construction et l'intégration des préoccupations sociales.
- Le concept de « développement de quartiers » repose sur sept champs d'action comme cadre stratégique de mise en œuvre : culture et loisirs ; socio-culture, intégration et participation ; offre locale et installations publiques ; économie... Ceux-ci sont adaptés en fonction des profils, des besoins des quartiers et des synergies existantes afin de favoriser la multifonctionnalité inter-quartiers et l'amélioration de la qualité de vie.
- Des marges de manœuvre et des possibilités d'action sont identifiées pour encourager, soutenir et mettre en réseau les initiatives citoyennes œuvrant pour le bien commun et la cohésion sociale d'une part, et l'intergénérationnalité dans les quartiers d'autre part.
- Le concept de développement de quartier est utilisé comme démarche fédératrice et transversale pour mettre en lien les structures sociales préexistantes, les stratégies climatiques, la planification directrice et les différents projets pilotes. Cette coordination est assurée par le « bureau de développement de quartier », garant de la mise en œuvre du concept et de la participation citoyenne.

Pour en apprendre plus :

<https://www.aarau.ch/public/upload/assets/14178/Verabschiedung%20Konzept%20Quartierentwicklung%20Aarau.pdf?fp=1>

Les premiers pas dans la mise en œuvre de cette recommandation passeraient par :

- La définition du scope de l'étude à mener (Suisse / international) et du nombre de cas à étudier, en fonction des ressources disponibles
- L'attribution d'un mandat et de ressources à l'interne ou à l'externe du Domaine vie de quartier
- Le design d'un processus de consolidation et d'opérationnalisation des résultats de cette étude

Recommandation et pistes d'action A3 : Clarifier la vision de la participation portée par la politique des quartiers

Les confusions observées entre certaines actions liées à la politique des quartiers et les initiatives émanant de la stratégie pour la participation et mises en œuvre par le Secrétariat général de la Direction Logement, environnement et architecture et son Unité durabilité et participation s'expliquent principalement par la polysémie, entretenue par les différents acteur·trice·s, du terme « participation ». Ces confusions, si elles réduisent la lisibilité des actions du Domaine vie de quartier, suscitent également des tensions chez certains acteur·trice·s, qui redoutent une superposition des missions des deux entités, voire une future fusion.

La création du guide « Le Participatif » en 2023 a permis de poser une première définition partagée de la participation à l'échelle de l'administration lausannoise, qui apparaît toutefois insuffisante pour résoudre les tensions observées.

La participation, c'est mobiliser et intégrer toutes les personnes concernées par un sujet donné. Encadrée par un processus précis, elle permet d'aboutir à des décisions partagées et/ou des actions communes [...] La participation encourage le dialogue entre la population, l'administration publique et le monde politique. Elle permet de créer ou de solidifier des liens de confiance et surtout d'assurer une plus grande transparence ainsi qu'une meilleure communication des processus, et ce, à chaque étape d'un projet.

Le participatif : un guide pour accompagner vos démarches participatives, 2023

Un travail commun plus poussé apparaît à ce titre essentiel en vue de rendre plus préhensibles les complémentarités et articulations entre les actions de la politique des quartiers et la stratégie pour la participation. Dans cette optique, nous proposons ci-dessous une tentative de clarification entre les actions des deux entités, qui devra s'accompagner :

- D'un travail de formulation co-construit avec ou consolidé a posteriori par la coordinatrice participation
- De l'utilisation rigoureuse de ces formulations dans les futurs documents encadrant la politique des quartiers

La « participation institutionnelle » ou concertation centrée sur les projets

L'Unité Durabilité et Participation de la Ville de Lausanne, au travers de la « Stratégie municipale pour la participation 2023-2026 », se positionne comme une ressource pour les démarches participatives menées par l'administration lausannoise dans la mise en œuvre de politiques et d'actions publiques. Cette ambition est notamment exprimée dans l'axe 2 « déployer des projets participatifs innovants », et se voit complétée par quatre autres axes portant respectivement sur la professionnalisation de la participation en interne de l'administration ; la communication autour des démarches participatives, la participation numérique et enfin la contribution aux réseaux de la participation.

Cet axe vise à ancrer une réflexion systématique au sein de l'administration autour de la participation au moment de l'élaboration d'un projet/d'une politique publique ou lorsqu'un changement est prévu dans un espace à usage public ou collectif (terrain, bâtiment, place parc, rue, etc.). Il s'agit d'accompagner les services dans l'identification de sujets propices à la participation (notamment en lien avec le Plan climat) et à accompagner la mise en œuvre de démarches participatives innovantes et adaptées aux publics visés.

Préavis 2023/11 « Stratégie municipale pour la participation 2023-2026 »

Ainsi, les formes de participation encadrées par la Stratégie municipale, si elles sont par essence plurielles, sont toutefois principalement à rapprocher de la « concertation », au sens de l'échelle de la participation citoyenne, telle que développée par Sherry Arnstein dans les années 1970. La concertation s'inscrit dans une dynamique top-down où la puissance publique collecte les attentes et les préoccupations des citoyen-ne-s en amont d'une prise de décision, décision dans laquelle elles et ils peuvent encore être impliqué-e-s. Dans ce cas de figure, l'objet mis en concertation (projet ou politique publique) ainsi que le cadre de la procédure sont définis en amont par la puissance publique.

Le « développement du pouvoir d'agir » ou participation centrée sur les collectifs d'acteur-trice-s

Les actions issues de la politique des quartiers et de l'animation socioculturelle relèvent d'une dynamique différente. Au travers de dispositifs spécifiques tels que les contrats de quartier ou l'action des animateur-trice-s socioculturels, elles visent à faire émerger des projets et actions en partant des groupes de citoyen-ne-s. En cela, l'action de la Direction s'inscrit davantage dans le cadre des théories sur l'empowerment, développées notamment par Paolo Freire, également dans les années 1970, pour lesquelles la participation a pour finalité le développement communautaire, par une implication des acteur-trice-s. Les observations réalisées permettent toutefois de souligner des limites dans l'application actuelle de ce modèle, en cela que les interactions entre la Direction et les autres services, mais également entre les projets portés par ces services et la Direction EJQ ainsi que ses agents de mise en œuvre, restent limitées.

B. Le pilotage de la politique des quartiers

Constats

La politique des quartiers est, à l'heure actuelle, principalement structurée au travers de ses dispositifs (Budget participatif, Contrat de quartier, Caravane des quartiers, Boîte à idées...).

Si cette présentation présente l'avantage de définir clairement les outils de la politique, elle entraîne plusieurs difficultés du point de vue de la mise en œuvre et du pilotage :

- Elle place au même niveau des objets qui sont fondamentalement distincts dans leur nature (l'animation socioculturelle et les dispositifs)
- Elle empêche la politique de présenter une cohérence globale, les différents dispositifs n'étant pas forcément perçus comme des outils au service d'objectifs communs, et les synergies entre eux n'apparaissant pas clairement
- Elle tend à invisibiliser les équipes et agents qui font vivre ces dispositifs

Ainsi, la politique des quartiers se donne à voir comme une série d'actions ciblées dans l'espace et le temps plutôt que comme un effort structuré visant à un objectif précis. A une échelle plus fine, les dispositifs eux-mêmes sont en constante évolution en fonction des besoins et des retours du terrain, comme l'illustrent les récentes réflexions sur les nouveaux Contrats de quartier. Ces évolutions se font toutefois sans référence directe à un organe de pilotage qui prioriserait les actions à mener et les ressources à y allouer, dans un double souci de lisibilité de l'action publique et de mise en cohérence des actions entre elles.

Objectifs

La politique des quartiers doit évoluer dans sa structuration et son pilotage vers davantage de lisibilité et de flexibilité, afin d'atteindre un fonctionnement en boucles vertueuses allant du pilotage au reporting. L'objectif n'est pas ici d'entraîner des changements organisationnels profonds, mais de proposer une lecture simplifiée et opérationnelle de l'existant, susceptible d'être partagée par l'ensemble des parties prenantes, quelle que soit leur position dans la boucle ainsi constituée.

Cette nouvelle lecture est susceptible d'apporter les plus-values suivantes :

- Clarification des rôles de chacun, entre organe de pilotage et entités de mise en œuvre
- Amélioration des marges de manœuvre des entités de mise en œuvre et meilleure reconnaissance de leurs expertises et compétences (attribution de missions, objectifs et ressources clairement définis et plus grande liberté allouée dans l'atteinte de ces objectifs)
- Facilitation du pilotage de la politique des quartiers par une meilleure remontée d'information et une fluidification des processus de reporting

Recommandation et pistes d'action B : structurer et piloter par missions



Définition des éléments constitutifs de la structuration par missions :

Pilotage : le pilotage de la politique des quartiers est assuré par la Ville de Lausanne, par l'entremise de la Direction Enfance, Jeunesse et Quartiers et du conseiller municipal associé. Le pilotage est orienté grâce aux outils de reporting (rapports, indicateurs) fournis par les entités de mise en œuvre dans le cadre de leurs activités.

Missions : la Direction Enfance, Jeunesse et Quartiers, en tant qu'organe de pilotage, est amenée à définir puis encadrer la mise en œuvre de l'ensemble des politiques publiques de la Ville de Lausanne qui relèvent de sa compétence. Pour faciliter leur mise en œuvre et leur articulation, celles-ci sont décomposées en « missions », aux envergures et aux échelles qui peuvent être différentes.

Entités de mise en œuvre : les entités peuvent être internes à la Ville (service Quartiers, Jeunesse, Famille, équipe de la Permanence Jeunes Borde, équipe de la cabane des Bossons...) ou externes (FASL, équipe d'animation du Centre œcuménique de quartier du Bois-Gentil...). Une même entité de mise en œuvre peut se voir confier plusieurs missions, ou des missions différentes par plusieurs services de la Direction, à l'image de la FASL dont les activités sont partagées entre les missions relevant de l'animation socioculturelle et celles relevant de l'accueil des enfants. De même, plusieurs entités peuvent se voir confier la même mission mais avec des objectifs et des ressources financières et matérielles adaptées à chaque situation.

Ressources : les ressources désignent l'ensemble des moyens financiers, humains et matériels que l'organe de pilotage met à disposition des entités de mise en œuvre pour remplir les missions qui leur sont confiées. Ceux-ci peuvent désigner les dispositifs « quartier » actuels, mais également les lieux d'animation qui sont propriété de ou loués par la Ville de Lausanne, ou encore les futurs dispositifs et outils qui seront développés ultérieurement.

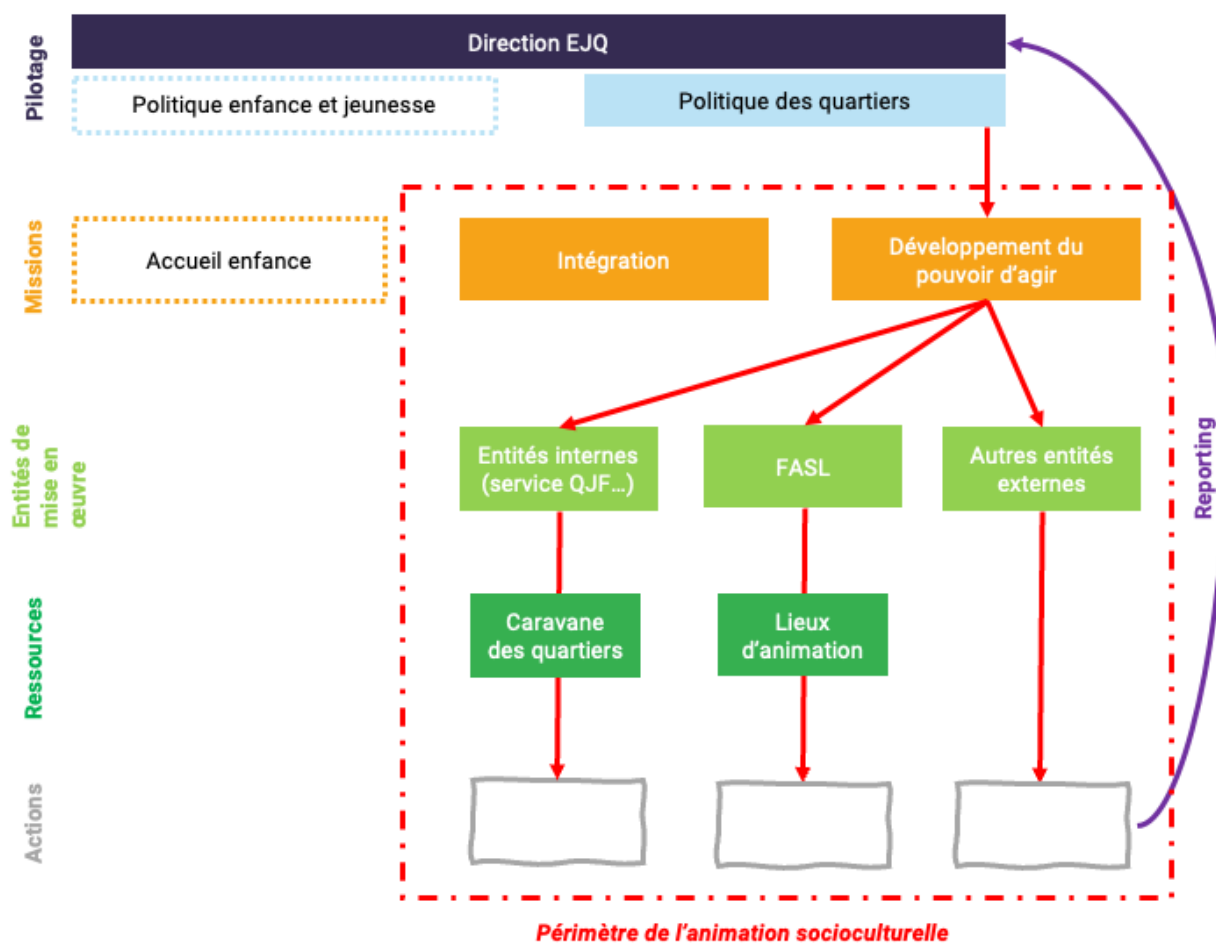
Actions : les actions sont l'ensemble des travaux mis en œuvre par les entités dans le cadre de la réalisation d'une mission : animation d'un lieu d'animation, déploiement d'un dispositif « quartier » etc. La nature des actions peut-être ou non pré-fléchée lors de la définition des contours de la mission.

Reporting : le reporting est assuré par les entités de mise en œuvre, qui produisent les documents, rapports et indicateurs prévus dans le cadre de leur mission afin d'assurer la remontée des informations à l'organe de pilotage. Sur la base de ces données, l'organe de pilotage fait évoluer le contenu et les objectifs de la politique des quartiers, et, in fine, les missions confiées aux entités.

Dans la vision proposée, l'organe de pilotage délègue des missions à des entités de mise en œuvre, et cette délégation s'accompagne :

- D'une définition claire des contours de la mission et de ses objectifs (« quoi ? »), tout en conservant une flexibilité sur la façon d'atteindre ces objectifs (« comment ? »)
- De l'attribution de ressources financières, directement corrélées et proportionnelles aux objectifs de la mission déléguée
- De la mise à disposition des ressources matérielles (ex-dispositifs : caravane des quartiers, contrats de quartier ; lieux d'animation...) si la nature de la mission le requiert ou si l'organe de pilotage souhaite intégrer le déploiement de certains dispositifs à la mission confiée

Schéma de l'évolution possible du pilotage de la politique des quartiers et du périmètre de l'animation socioculturelle



Les premiers travaux à entreprendre pour asseoir cette nouvelle lecture de la politique des quartiers se composent de :

- La redéfinition de l'ensemble des actions de la politique des quartiers sur le modèle : pilote – mission – entité de mise en œuvre
- L'organisation d'un temps de travail en commun avec les représentants de la principale entité de mise en œuvre (FASL) pour opérationnaliser la recommandation, avec un focus particulier sur le reporting, qui pourra éventuellement avoir lieu dans le cadre des discussions sur la nouvelle convention Ville-FASL
- La cartographie de l'ensemble des entités de mise en œuvre (internes à l'administration + FASL + autres externes tels que le Casar ou le Centre pluriculturel et social d'Ouchy) et l'analyse des moyens qui leur sont alloués ainsi que leur effectivité

C. L'animation socioculturelle

Constats

La mise en œuvre des missions d'animation socio-culturelle s'effectue aujourd'hui dans un contexte où les rôles, missions et périmètres d'actions des intervenant-e-s ne sont pas clairement définis, ce qui génère des tensions multiples dans les coordinations. La FASL, principale entité de mise en œuvre externe pour l'animation socioculturelle, fait montre d'une vision monopolistique de ses missions et perçoit négativement les autres entités (internes et externes) à qui sont confiés des tâches similaires.

La situation actuelle se caractérise de plus par des difficultés liées au reporting, sur le plan formel (retards de livraison et qualité hétérogène des différents documents type « rapport d'activité ») aussi bien qu'informel (difficultés dans la remontée des informations depuis les quartiers vers les services de la ville). Ces difficultés se transforment en une tension latente entre besoin de structuration et souplesse. Les outils de reporting et de monitoring sont perçus comme trop conséquents par les entités chargées de les produire, qui peinent à fournir à l'organe de pilotage les informations et données pertinentes pour ajuster les missions d'animation socioculturelle au plus près des besoins des habitant-e-s. Les outils de reporting et de monitoring se marient par ailleurs difficilement avec le besoin d'autonomie attendus par les personnes de terrain dans la réalisation de leurs missions, l'animation socioculturelle étant jugée fortement dépendante des contextes locaux et les actions à réaliser sur une période donnée, délicates à planifier en amont.

Enfin, l'animation socioculturelle en elle-même n'est pas clairement définie : s'il est communément admis qu'elle est une composante de la politique des quartiers, est-elle une sous-politique publique ? Un outil au service des entités de mise en œuvre ? Une mission déléguée par l'organe de pilotage ?

Objectifs

Les recommandations pour l'évolution du pilotage et de la mise en œuvre de l'animation socioculturelle lausannoise visent à atteindre les objectifs suivants :

- Les rôles et périmètres d'action des différents acteur·trice·s sont clairement définis, les entités de mise en œuvre collaborent efficacement pour l'atteinte de buts communs et disposent des ressources et marges de manœuvre nécessaires
- Toutes les entités de mise en œuvre actives dans le champs de l'animation socioculturelle sont identifiées ; la diversité de leurs expertises et de leurs apports est reconnue
- L'animation socioculturelle fait l'objet d'une définition partagée par l'ensemble des parties-prenantes et est clairement située dans le schéma de pilotage et de mise en œuvre de la politique des quartiers (cf proposition p. 13)

Recommandation et pistes d'action C1 : redéfinir le périmètre et la mise en œuvre de l'animation socioculturelle

Clarifier le périmètre d'action des entités de mise en œuvre

Un premier levier d'action vis-à-vis de la situation monopolistique de la FASL est à rechercher dans la reconnaissance d'autres entités de mise en œuvre intervenant ou susceptibles d'intervenir dans le périmètre de l'animation socioculturelle telle que défini p.13 ou redéfini ultérieurement (Centre œcuménique de quartier du Bois-Gentil...). Le paysage lausannois est caractérisé par une diversité

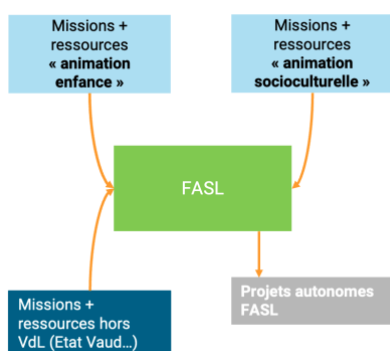
d'acteur·trice·s aux moyens d'actions et échelles d'intervention diversifiées, ce qui appelle à des évolutions notables dans la mise en œuvre de l'animation socioculturelle, telles que :

- Une corrélation accrue entre les missions déléguées et les ressources allouées dans le cadre de la convention de subventionnement
- Une amélioration de l'opérationnalité des conventions et des documents de subventionnement, particulièrement sur les périmètres de missions et processus de reporting
- Une meilleure reconnaissance des expertises des agents de mise en œuvre externe et une autonomisation accrue dans la réalisation des missions déléguées

Ces évolutions sont susceptibles de générer des tensions auprès de la FASL, acteur historique de l'animation socioculturelle lausannoise. Celles-ci devront être anticipées par des temps de dialogue et de travail en commun en amont, idéalement dans le cadre des réflexions sur la nouvelle convention Ville-FASL, et qui porteront sur les objets suivants :

- La redéfinition du périmètre d'action de la Fondation
- L'évolution de la gouvernance et des coordinations entre la Ville et la Fondation (cf chapitre D)
- Les attendus en termes de remontées d'information et de reporting

Schéma de l'évolution possible du positionnement de la FASL



En préambule à ces échanges, il sera essentiel de rappeler qu'en tant que bailleur de fonds, la Ville de Lausanne a le devoir de définir clairement le périmètre d'action de la Fondation. Cette clarification aura pour avantage de recentrer la FASL sur son cœur de métier et d'apaiser les tensions liées à une certaine forme de dispersion des forces actuelles. Comme pour les autres agents de mise en œuvre externe, les subventions accordées à la FASL sont subordonnées aux missions déléguées, ainsi qu'au respect du cadre mise en place par la Ville : participation aux dispositifs de coordination et de gouvernance adéquats, production des outils de monitoring et reporting prévus dans les conventions etc... L'évolution des rapports Ville-FASL passe en outre par le rappel de deux points essentiels : la FASL n'a tout d'abord pas vocation à être le seul agent de mise en œuvre des missions d'animation socioculturelle, et la Ville de Lausanne n'a de plus pas vocation à être le financeur unique de la Fondation, qui est encouragée à diversifier ses canaux de financement.

Les premiers pas dans la redéfinition du périmètre de l'animation socioculturelle comportent :

- Un travail collaboratif de définition mené avec la FASL dans le cadre de la nouvelle convention
- Un recensement de l'ensemble des acteur·trice·s et institutions intervenant dans le périmètre de l'animation socioculturelle, telle que défini dans le cadre du futur rapport-préavis

Clarifier les rôles entre animateur·trice.s et associations

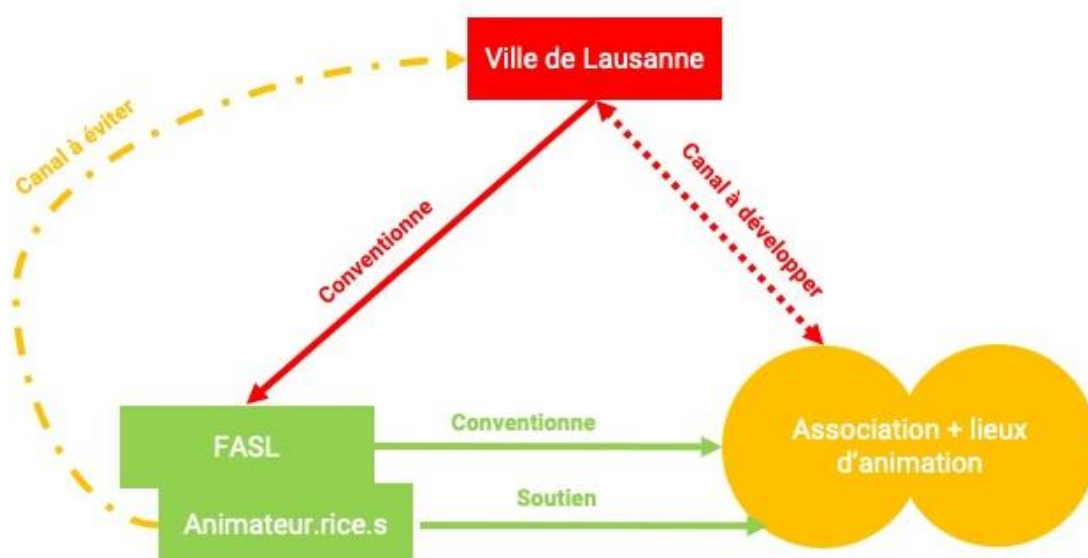
Les difficultés rencontrées dans la remontée d'information et de données depuis les quartiers vers l'organe de pilotage peuvent s'expliquer par la faiblesse des canaux directs existants entre les services de la Ville et les associations en charge des lieux d'animation (associations des Maisons de quartier). En l'état actuel, les animateur·trice.s socioculturels sont régulièrement appelés à s'extraire de leur rôle de

facilitateur·trice·s pour endosser celui de porte-parole des habitant·e·s ou des associations, ce qui peut provoquer un sentiment de conflit de loyauté, des inconforts ou une dénaturation du message initial. L'enjeu serait ici de concevoir de nouveaux canaux et une gouvernance propre aux relations entre les associations des Maisons de quartier et la Ville. La recommandation ne vise pas à diminuer les prérogatives des animateur·trice·s, mais bien de :

- Prévenir des situations inconfortables pour les animateur·trice·s, qui ne devraient pas avoir à porter les besoins des associations devant leur principal bailleur de fonds
- Réduire les sollicitations pesant sur les animateur·trice·s par la mise en œuvre de canaux de communication directs Ville-associations

En vue d'aboutir à une compréhension partagée des rôles de chacun·e, il serait pertinent de formaliser ces éléments dans un document simple d'une à deux pages (factsheet), partagés à l'ensemble des acteur·trice·s concernés.

Schéma de l'évolution possible des rôles et canaux Ville – FASL – associations lieux d'animation



Accompagner le développement des Assemblées de quartier sur le modèle du projet-pilote de l'Assemblée des Plaines-du-Loup

Parallèlement, la question de la représentativité des associations liées aux lieux d'animation doit être approfondie. En considérant leurs rôles d'interlocuteurs à la fois des services de la Ville et des animateur·trice·s, il apparaît en effet essentiel que les positions et revendications des associations ne reflètent pas uniquement celles d'un petit nombre de personnes mobilisées. Sans viser une représentativité parfaite des habitant·e·s du quartier, cette situation pourrait évoluer favorablement en encourageant le développement d'Assemblées de quartier. Une Assemblée de quartier est un espace citoyen de partage et d'échanges sur les enjeux d'un quartier, ouvert à tous les habitant·es et forces vives locales. Les Assemblées fonctionnent en autonomie et en autogestion, et décident de la fréquence, de la nature, et du déroulement des rendez-vous qu'elles proposent.

Les premières étapes dans la mise en œuvre de cet objectif pourraient comporter :

- Le suivi et l'évaluation des bonnes pratiques dans le développement de l'Assemblée de quartier des Plaines-du-Loup
- Une réflexion commune Ville / animateur·trice·s / forces vives des quartiers sur les rôles de chacun dans le développement d'une Assemblée de quartier avec comme proposition initiale :
 - Ville de Lausanne : dépêche des représentant·e·s aux différents rendez-vous pour faire remonter les demandes et propositions de l'Assemblée et fournit des ressources (accompagnateur·trice·s internes ou externes, boîte à outils) aux habitant·e·s pour les 3 à 4 premières séances de l'Assemblée
 - Animateur·trice·s : participent à l'organisation et à la facilitation des séances
 - Forces vives : contribuent à la mobilisation des habitant·e·s et relaient les informations

D. Les gouvernances

Constats

Le pilotage et la mise en œuvre de la politique des quartiers soulève d'importants enjeux de gouvernance, tant sur le plan structurel (structuration des équipes et responsabilités) que sur le plan des processus (instances et format des coordinations). La situation actuelle est caractérisée, à l'interne de la Ville de Lausanne, par des articulations et des coordinations incomplètes entre la Direction EJQ et les agent·e·s et projets issus des autres politiques sectorielles telle que la culture, l'intégration, la santé ou la sécurité. Pour ces raisons, l'on observe des difficultés dans la circulation de l'information entre les composantes ainsi que dans le pilotage des objets et missions transversales.

Dans le même temps, les relations entre la Direction et les entités de mise en œuvre externes, au premier rang desquels la FASL, est également source de tensions. Les relations entre la Ville et la FASL souffrent d'un historique marqué par les conflits, tensions, et incompréhensions. A ce jour, ces tensions n'ont pas encore été intégralement traitées, et des épisodes conflictuels tels que la municipalisation de la Maison de quartier des Plaines du Loup sont régulièrement évoqués et constituent toujours un frein au développement de relations de confiance et de collaboration. Les personnes interrogées soulignent toutefois une amélioration récente de la qualité des relations, attribuée à la nouvelle gouvernance de la FASL ainsi qu'à la nouvelle dynamique impulsée par le chef du Service quartiers, jeunesse et familles.

A une échelle plus fine, l'on observe également plusieurs remises en question des processus et instances de coordination et de reporting actuelles. Les entretiens font par exemple état de séances qui ne réunissent pas toujours les bonnes personnes ou responsabilités, ou dont les ordres du jour sont phagocytés par des questions financières au détriment des sujets opérationnels. Les services de la Ville, de leur côté, déplorent d'importants retards dans la production des documents de reporting demandés tels que les bilans annuels de la Fondation. Ces difficultés apparaissent persistantes et non solutionnées par la renégociation des indicateurs liés à l'animation socioculturelle décidée récemment entre la Ville et la Fondation.

Objectifs

Les observations réalisées appellent à une réflexion poussée sur la gouvernance de la politique des quartiers, qui n'entraînerait pas de changements structurels majeurs.

A l'interne du Domaine, une structuration clarifiée des équipes associée à une meilleure identification des compétences et expertises « quartier » ainsi qu'à de nouveaux canaux d'échange et de partage aboutissent à des actions plus synergiques avec les autres services et politiques de la Ville de Lausanne. Le Domaine vie de quartier déploie une politique claire et lisible et est perçu, à l'interne, comme un pôle de ressources sur lesquels les services peuvent s'appuyer pour tout enjeu à l'échelle quartier.

Parallèlement à ces évolutions internes, les tensions existantes entre la Ville et la principale entité de mise en œuvre sont discutées et traitées, principalement au travers :

- D'un renouvellement du cadre relationnel (convention)
- D'une co-construction des outils de pilotage et de reporting
- De premiers pas en direction d'une gouvernance partenariale

Recommandation et pistes d'action D1 : affiner l'organisation interne pour mieux répondre aux enjeux du pilotage et la mise en œuvre de la politique des quartiers

Nous recommandons de faire évoluer l'organisation de la Direction EJQ, sans création de poste supplémentaire, mais au travers d'une redéfinition de certains rôles-clé.

Cartographie

La situation existante étant tout à fait opérationnelle, il est proposé dans un premier temps d'identifier ou de recenser l'ensemble des personnes actives sur la thématique « quartier », ainsi que leurs responsabilités. La cartographie produite servira de base aux réflexions ultérieures et permettra de regrouper ou au contraire de distribuer les responsabilités selon les besoins. La circulation des informations au sein de la Direction se verrait par ailleurs facilitée par l'organisation de séances transversales régulière, offrant un temps d'échange et de coordination opérationnelle à l'ensemble des agent·e·s ou à leur représentant·e·s identifiées dans le cadre de ce recensement.

Distinguer les rôles financiers et opérationnels

La Direction constituant à la fois un échelon de pilotage et de mise en œuvre de la politique des quartiers, il est proposé dans un second temps de nommer des répondant·e·s pour chaque mission déléguée à des agents externes. Chaque agent identifié se voit attribuer deux répondant·e·s : un répondant stratégique, pour les questions financières, contractuelles ou le cadre de sa mission, et un répondant opérationnel pour les questions liées à la mise en œuvre de ses missions. Il est également proposé de mettre en place une instance de coordination entre tous les répondant·e·s afin de favoriser le partage des informations, de réfléchir collectivement à la résolution des problèmes et de partager les bonnes pratiques.

Renforcer les coordinateurs de quartier

Dans un troisième mouvement, il est proposé de répondre à l'enjeu de remontée des informations du terrain par le renforcement des rôles de coordinateur de quartier. Les coordinateurs seraient ainsi les courroies de transmission, à l'interne de l'administration aussi bien que pour le public, sur les questions liées aux quartiers qu'ils coordonnent. Ces rôles ont pour fonction de faciliter la circulation d'informations entre les collectifs des quartiers et la Ville de Lausanne, depuis les différents canaux (boîte à idées, terrain, association de quartier, animateur.trice.s,...)

Recommandation et pistes d'action D2 : asseoir le Domaine vie de quartier comme ressource transversale au sein de l'administration communale

En réponse à l'enjeu d'articulation entre les actions « quartier » et les autres politiques et projets municipaux, nous recommandons de mettre davantage en lumière les ressources offertes par la Direction, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Cette mise en lumière reposerait sur la création d'une plateforme interne, sur une simplification des formes d'accompagnement accessibles aux individus et associations, et sur une redéfinition (déjà entamée) des dispositifs identifiés « EJQ ».

La plateforme interne « quartiers »

En s'inspirant des réussites de la Plateforme participation mise en place par l'Unité Durabilité et Participation, il est possible d'imaginer un ensemble de processus similaires appliqués à la Direction EJQ, et qui comprendrait des actions de sensibilisation et de formation des services de la Ville :

- Aux enjeux de la participation telle qu'entendue par la Direction

- A la mise en œuvre des ressources et dispositifs disponibles
- Aux plus-values que ces ressources sont susceptibles d'apporter aux services et aux projets qu'ils mettent en œuvre.

La mise en œuvre d'une plateforme « quartier » interne, sur le modèle de la plateforme « participation », qui associerait des représentant·e·s des différents services et secrétariats dont les actions gagneraient à être coordonnées avec celles de la Direction EJQ, et qui pourraient bénéficier des ressources qu'elle met à disposition. Les plateformes « Quartier » et « Participation » devraient être mis en synergie grâce à la participation croisée de leurs responsables respectifs lors des rencontres.

Le portail d'initiative citoyenne

L'accès aux aides financière pour la mise en œuvre d'initiatives citoyennes se caractérise par un grand nombre de portes d'entrées, situées dans différents services, générant des inégalités dans l'accès à des ressources. Premier pas vers une clarification des dispositifs d'aide financières à l'échelle de l'administration communale, la mise en œuvre d'une entrée unique pour les demandes de subventions apporterait les plus-values suivantes :

- Une amélioration du soutien financier aux activités et projets des associations et collectifs par la mise à disposition d'un service plus lisible et d'une simplification des procédures de demande et d'octroi
- Une meilleure visibilité et identification de la Direction EJQ
- Un traitement facilité des demandes par les services concernés, grâce à un meilleur fléchage des dossiers

La mise en œuvre de cette proposition impliquerait dans un premier temps :

- Le recensement des différents fonds

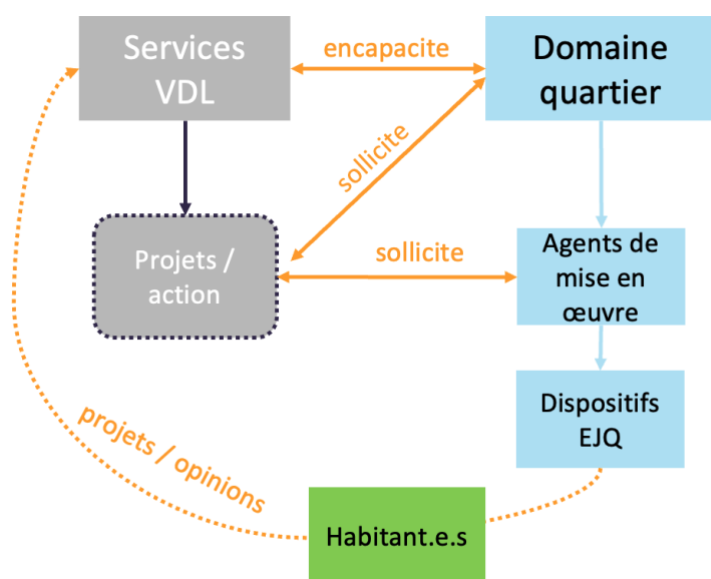
Des dispositifs rénovés et complémentaires

Les réflexions en cours sur la rénovation de certains dispositifs EJQ pourraient être alimentées par les nouvelles définitions et articulations de la politique des quartiers proposées dans le présent document, notamment pour les dispositifs suivants :

Le budget participatif de la Ville de Lausanne : les travaux en cours, faisant notamment suite aux critiques formulées par le postulat Jaffar de 2021, réorientent ce dispositif vers un soutien aux actions collectives et bénéficiant à l'ensemble de la communauté, en cohérence avec les éléments de définitions présentés au point A1.

La boîte à idées numérique : les réflexions actuelles font des lieux d'animation un point d'entrée vers la boîte à idées. Dans la continuité de cette idée, les animateur·trice·s pourraient être en charge de faciliter l'expression des besoins via la boîte à idées, besoins qui pourraient être discutés et redirigés vers les services compétents dans le cadre des séances de coordination de la plateforme interne « quartiers » esquissée ci-dessus, par l'entremise des coordinateur·trice·s de quartier.

Schéma de l'évolution possible du Domaine vie de quartier comme ressource transversale au sein de l'administration communale



Recommandation et pistes d'action D3 : aller vers une gouvernance partenariale

Le besoin partagé pour des séances de coordination Ville-FASL plus efficaces encourage à créer deux formes de coordinations parallèles : des coordinations verticales portant sur les aspects stratégiques, et des coordinations horizontales sur les aspects opérationnels.

	Coordination verticale	Coordination horizontale
Raison d'être	Encadre les relations des agents de mise en œuvre avec leur dicastère de tutelle. Porte sur les aspects stratégiques et financiers	Encadre les relations entre les différents agents de mise en œuvre et le responsable des missions (la ville). Porte sur les aspects opérationnels
Instances	- 1 séance bilan (1x/année) : pilotage stratégique et financier (indicateurs, base rapport annuel) - 1 séance d'échange d'informations (1x/année) : actualité, projets, tendances, projets, tensions) - Intègre les « répondants » (cf D1)	- Séance opérationnelle (1x/mois) : agents de mise en œuvre et répondants opérationnels (projets en cours, tensions, besoins, coordinations, synergies...)

Parallèlement à la clarification des coordinations, plusieurs actions pourraient être mises en œuvre dans le but d'évoluer vers une gouvernance plus partenariale.

Un premier sujet concerne l'élaboration des documents-cadre et outils de monitoring et reporting. Il est recommandé de procéder à un travail collégial de co-construction de ces outils. Ceci aurait le triple avantage de bénéficier de l'expertise de l'ensemble des acteur·trice·s impliqués, de favoriser leur appropriation et de faciliter leur application.

Le second porte sur le soin à porter à la relation entre la Ville et les agents de mises en œuvre de la politique. Plusieurs recommandations formulées permettraient de les améliorer, au travers notamment :

- D'un pilotage et d'une vision clairement définis et partagés, permettant aux agents de se projeter sereinement dans l'avenir
- D'une reconnaissance accrue des expertises externes et d'une plus grande autonomie accordée dans le cadre de la réalisation de leurs missions

Les outils de la gouvernance partagée apparaissent particulièrement appropriés dans ce cadre, en cela qu'ils :

- Opèrent une distinction entre les rôles et les individus qui portent ces rôles, permettant ainsi de dépasser les tensions interpersonnelles
- Offrent à chacun·e la capacité de faire évoluer certains aspects du système de gouvernance, allant ainsi dans le sens des objectifs de co-construction développés ci-dessus

Dans cette perspective de développement des relations et des coordinations, il est recommandé de s'appuyer non seulement sur les principes de la gouvernance partagée, mais également sur ses outils :

déroulés de séances pour chaque type de coordination, fonctionnement par rôle, recours à la facilitation pour l'accompagnement des travaux et séances etc.

E. Tableau récapitulatif

Chapitre	Constat	Objectif	Recommandation	Pistes d'action
A. La politique des quartiers : définition et articulation	. La politique des quartiers apparaît peu lisible, sa définition est éparpillée entre plusieurs documents-cadres qui peinent à énoncer clairement ses objectifs. . Le statut de l'animation socioculturelle au sein de cette politique est flou. . Des confusions persistent sur le périmètre de la politique des quartiers et celui de la stratégie municipale pour la participation	. Une politique lisible : - A l'interne pour les services et conseillers municipaux - A l'externe pour la population, associations et groupes bénéficiaires . Une politique qui affirme sa singularité et ses complémentarités avec les autres pans de l'action publique, notamment la stratégie pour la participation	A1. Définir et rédiger la politique des quartiers	. Poser une définition partagée sur la base des valeurs / visions / missions de la politique des quartiers
			A2. S'inspirer des bonnes pratiques et mener une recherche théorique	. Définir scope / ressources / opérationnalisation des résultats pour une étude sur les bonnes pratiques en Suisse ou à l'international
			A3. Clarifier la vision de la participation portée par la politique des quartiers	. Co-construire une définition de la participation telle que mise en œuvre par la politique des quartiers et l'asseoir dans les futurs documents cadre, sur la base du travail entamé autour du guide « Le Participatif » en 2023
B. Le pilotage de la politique des quartiers	. Le pilotage de la politique des quartiers au travers des dispositifs apparaît peu efficace pour assurer la cohérence et la lisibilité des actions menées	. Une politique qui se déploie en boucles vertueuses allant de l'organe de pilotage au reporting, en passant par une clarification des missions pour les entités de mise en œuvre.	B1. Structurer et piloter par missions	. Redéfinir les actions sur le modèle pilote – mission – entité de mise en œuvre – ressource - reporting . Opérationnaliser la recommandation avec la FASL . Cartographier les entités de mise en œuvre

C. L'animation socioculturelle	. Le périmètre de l'animation socioculturelle au sein de la politique des quartiers est peu clair. . La mise en œuvre de l'animation socioculturelle est caractérisée par une tension entre structuration et souplesse	. Les rôles et périmètres d'action des acteur·rice·s sont clarifiés. . L'animation socioculturelle est définie et située dans la politique des quartiers	C1. Redéfinir le périmètre et la mise en œuvre de l'animation socioculturelle	. Entamer un travail collaboratif pour redéfinir le périmètre d'action de la FASL puis des autres entités de mise en œuvre . Redéfinir les rôles et les canaux de coordination entre Ville / animateur·ice·s / associations des Maisons de quartier . Accompagner le développement d'Assemblées de quartier sur le modèle des Plaines-du-Loup
D. Les gouvernances	. Les articulations entre les actions issues de la politique des quartiers et les autres politiques sectorielles sont incomplètes. . Des tensions et un déficit de confiance persistent entre la Ville et la FASL . Les coordinations Ville-FASL sont insatisfaisantes pour l'ensemble des parties.	A l'interne du Domaine : - Une équipe aux compétences, expertises et rôles clairement identifiés A l'interne de l'administration communale. - Des actions plus synergiques avec les autres services et politiques de la Ville - Une meilleure circulation de l'information Dans les relations Ville-FASL : - Des tensions traitées et apaisées - Un cadre relationnel et des outils coconstruits, premiers pas vers une gouvernance partenariale	D1. Affiner l'organisation interne pour mieux répondre aux enjeux du pilotage et la mise en œuvre de la politique des quartiers	. Cartographie des responsabilités « quartier » . Mise en place de séances transversales régulières « quartier » . Distinction des rôles de répondant·e·s financiers et opérationnels pour chaque agent de mise en œuvre . Renforcement et clarification du rôle des coordinateur·trice·s de quartier . Organiser un workshop interne à la Direction pour établir une feuille de route des évolutions (structure + processus) à mettre en œuvre
			D2. Asseoir le domaine vie de quartier comme ressource transversale au sein de l'administration communale	. Création d'une Plateforme interne « quartier » + coordinations croisées avec la Plateforme Participation . Mise en place d'un Portail d'initiative citoyenne, entrée unique

				pour les demandes de soutiens financiers . Adaptation des dispositifs existants (budget participatif, boîte à idées, contrat de quartier, caravane des quartiers) en fonction des autres recommandations et pistes d'actions . Organiser un workshop interne à la Direction pour établir une feuille de route des évolutions (structure + processus) à mettre en œuvre
			D3. Aller vers une gouvernance partenariale	. Organiser un workshop avec les représentants du principal agent de mise en œuvre (FASL) pour thématiser l'ensemble des recommandations le concernant, après avoir soigneusement défini les marges de manœuvres . Définir les types des séances, leur régularité, la composition des personnes, l'ordre du jour et les compétences . Co-définir les objectifs et les attendus en termes de reporting annuel (dimensions qualitatives et quantitatives)

Réalise L'intelligence Collective



Rue Sébeillon 9a
1004 Lausanne
+41 21 312 19 17
info@idée21.ch
idee21.ch



Suivi des implémentations : recommandations, rapport Idée 21

Axes	Recommandations	Position VdL	Mises en pratique
Politique des quartiers	- Définir et rédiger la politique des quartiers (valeurs, objectifs, etc., A1) ; - S'inspirer des bonnes pratiques et mener une recherche théorique (A2) ; - Clarifier la vision de la participation (A3).	Acceptée Acceptée Acceptée	- La DEJQ a clarifié plusieurs aspects de sa politique des quartiers dans le rapport préavis « Politique des quartiers : troisième étape – Coordination et animation socioculturelle ». Les objectifs de cette politique ainsi que son organisation ont été formalisés. - Le Domaine vie de quartier (DVQ) fait partie du réseau national « Quartiers vivants » et collabore activement au sein du CAS gouvernances participatives et actions locales donné par l'UNIL et l'HETSL, ainsi qu'il participe à de nombreuses plateformes d'enseignements et d'échanges (Federanim, réseau des Villes apprenantes etc.). - En marge de la rédaction du rapport préavis « Politique des quartiers : troisième étape – Coordination et animation socioculturelle » et des « permanences participation », la complémentarité et l'articulation entre LEA et QJF ont été rediscutées et clarifiées. Des séances régulières de coordination LEA et DVQ sont également tenues depuis fin 2024 pour assurer un espace de collaboration continu.
Pilotage politique des quartiers	Redéfinir l'ensemble des actions de la politique des quartiers sur un modèle : pilote – mission – entité de mise en œuvre (B1).	Acceptée	Le rapport préavis « Politique des quartiers : troisième étape – Coordination et animation socioculturelle » a fixé une organisation de la politique des quartiers sur le modèle proposé par Idée21, apportant ainsi une clarification attendue des missions de cette politique et des rôles et responsabilités des principaux acteurs (Ville, FASL, autres associations et entités, etc.). Cette organisation sera reprise et mise en pratique dans la prochaine convention reliant la Ville à la FASL.
L'animation socioculturelle	Redéfinir le périmètre de l'ASC (inclure la diversité d'actrices et acteurs), attribuer des missions, évaluer, déléguer (augmenter autonomie, intégrer ces notions dans nouvelle convention,	Acceptée	Le rapport préavis « Politique des quartiers : troisième étape – Coordination et animation socioculturelle » a permis de peaufiner la clarification et la complémentarité des missions, rôles et responsabilités de la Ville, de la FASL et d'autres actrices et acteurs partenaires dans le déploiement de l'animation socioculturelle lausannoise. Un schéma spécifique cartographie l'ensemble des

	cartographier l'ensemble des actrices et acteurs intervenant dans l'ASC, clarifier les rôles et missions des ASC, développer un canal entre la Ville de Lausanne et les associations, développer les Assemblées de quartier (C1).		actrices et acteurs concernés. Il est ainsi prévu de créer différents espaces de coordination et d'évaluation afin d'améliorer l'autonomie de chacun et chacune. Le canal d'interaction entre la Ville et les associations de quartier n'est pas encore créé. Les nouvelles instances prévues de collaboration devront permettre de définir celui-ci. Le dispositif des <i>Assemblées de quartier</i> se développe en collaboration avec plusieurs partenaires. Son lancement au sein des Plainnes-du-Loup pour assurer la continuité du processus participatif tenu par le Bureau de développement et projet métamorphose est prévu pour le début d'année 2025. Point d'importance, cette « première » se crée dans un quartier sans présence de la FASL. Une deuxième étape de développement sera déployée en collaboration avec la FASL, avant d'éventuellement reproduire ce dispositif dans d'autres quartiers.
Gouvernances	1. Affiner l'organisation interne pour mieux répondre aux enjeux du pilotage et la mise en œuvre de la politique des quartiers (cartographier, classer et renforcer les coordinateur quartier, D1),	Acceptée	1. Le Domaine vie de quartier a réalisé une journée au vert pour commencer cette réflexion. Grâce à cette journée, un travail complet de description des missions, rôles, tâches et responsabilités pour chaque collaboratrice et collaborateur a été réalisé. Une mise à jour de l'ensemble des descriptions de poste est en cours au sein du Domaine.
	2. Asseoir le Domaine vie de quartier comme ressource transversale en interne de l'administration communale (plateforme, D2),	Acceptée	2. Une « plateforme quartiers » va être mise sur pied par le Domaine vie de quartier courant 2025, afin de mettre à disposition de l'ensemble des services des informations, des outils et dispositifs pour faciliter leurs propres actions et projets.
	3. Créer deux espaces de coordination avec la FASL (stratégique et opérationnel, D3).	Acceptée	3. Ces espaces stratégiques et opérationnels existent déjà. Cependant, une montée en puissance de leurs usages est prévue et planifiée dès 2025 pour accompagner l'établissement de la nouvelle convention de conventionnement Ville-FASL (2026-2029) ainsi que les éléments spécifiques annoncés dans le rapport-préavis (évaluations, monitoring, co-construction de nouveaux dispositifs, etc.).