



Ville de Lausanne

Municipalité

Politique des quartiers : troisième étape - Coordination et animation socioculturelle.

Réponse au postulat de Mme Eliane Aubert et consorts : « Animation socioculturelle lausannoise : Faut-il municipaliser la FASL ? Définir une véritable politique publique avec des outils de pilotage »

Réponse au postulat de M. Johann Dupuis : « Pour une politique d'animation socioculturelle au service du vivre ensemble et de l'intégration dans les quartiers »

Rapport-préavis N° 2025 / 01

Lausanne, le 16 janvier 2025

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

1. Résumé

L'animation socioculturelle, apparue à Lausanne il y a plus de 70 ans, s'est développée dans tous les quartiers et a joué un rôle majeur pour des générations d'usagers et usagères. Depuis 2016, la Ville a créé un domaine quartiers, visant à renforcer le lien social et le pouvoir d'agir des Lausannois et Lausannoises. Ce dernier a développé régulièrement ses outils et créé le premier budget participatif de Suisse. Les rôles respectifs de la Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL) et du domaine quartiers n'ont pas été sans questionnements ou tensions, qui ont aussi été relayés au Conseil communal. Le présent rapport-préavis offre une vision générale en posant les principes et objectifs de la politique des quartiers, et en explicitant le rôle de l'animation socioculturelle dans ce dispositif. Le domaine désormais nommé « vie de quartier » maintient ses outils de soutien aux projets de quartier et le complète avec un nouveau fonds de soutien aux quartiers. Le dispositif de coordination entre les différents acteurs du quartier est également renforcé, notamment avec le rattachement du Domaine cultes et temples à celui de la vie de quartier. Le rôle de la FASL est également reconnu comme acteur central de l'animation socioculturelle lausannoise, ce qui en fait le principal partenaire de la Ville dans sa politique des quartiers, mais aussi un interlocuteur précieux pour d'autres champs, comme ceux de la jeunesse, de la culture populaire ou de l'intégration. Les rôles respectifs de la Ville et de la FASL sont donc confirmés, et le renforcement du dispositif est évoqué dans la perspective du nouveau quartier des Prés-de-Vidy.

2. Objet du rapport-préavis

Le présent rapport-préavis répond au postulat de Mme Eliane Aubert et consorts « Animation socioculturelle lausannoise : Faut-il municipaliser la FASL ? Définir une véritable politique publique avec des outils de pilotage », déposé le 11 avril 2018 et renvoyé pour étude et rapport à la Municipalité le 25 juin 2019. Le postulat demande d'étudier l'opportunité de définir plus précisément une politique publique d'animation socioculturelle des quartiers. Il invite la Municipalité à se doter d'outils de pilotage et à fixer la subvention en fonction, d'une part, de l'atteinte des objectifs et des besoins de la population et, d'autre part, de la volonté de la FASL à s'impliquer. Parmi les variantes, la reprise de la FASL en main municipale devait être étudiée.

Le présent rapport-préavis répond également au postulat de M. Johann Dupuis « Pour une politique d'animation socioculturelle au service du vivre ensemble et de l'intégration dans

les quartiers ». Un postulat qui prolonge les questions posées par celui de Mme Eliane Aubert, en ajoutant des interrogations sur :

- la gestion du personnel ;
- l'autonomie des lieux d'animation ;
- l'évaluation de la qualité de vie des quartiers (diagnostics) ;
- la coordination interinstitutionnelle (Ville-FASL) ;
- l'équité d'attribution des soutiens financiers alloués ;
- le budget général mis à disposition de l'animation socioculturelle lausannoise.

Ce rapport-préavis répond à l'ensemble de ces questions, en précisant ce qu'est la politique des quartiers (chapitre 3), qui en sont ses actrices et acteurs (chapitres 3.3 et 3.4), quel est son mode de gouvernance et comment s'articulent et se développent les différentes activités menées et développées par chacune et chacun (chapitres 3.5 et 3.6).

La réponse municipale à ces deux postulats et à l'ensemble de leurs questions s'inscrit dans la triple perspective :

- d'une clarification de la politique des quartiers ;
- d'un développement des méthodes, moyens et outils de coordination institutionnels ;
- d'un développement des pratiques et des ressources métiers (terrain).

Le présent rapport-préavis participe à la mise en œuvre des objectifs suivants du programme de législature :

6. L'intégration & la citoyenneté

13. L'innovation pour faciliter la vie de toute la population

3. La politique des quartiers

Le présent rapport-préavis s'inscrit dans le prolongement des rapports-préavis N° 2018/12 du 22 mars 2018 « Politique des quartiers : première étape » et N° 2019/17 du 18 avril 2019 « Politique des quartiers : deuxième étape - Caravane des quartiers » et repose sur plusieurs évaluations et études internes et externes¹.

Il est utile de préciser trois principes fondamentaux de la politique des quartiers, ainsi que les objectifs concernant le Domaine vie de quartiers, l'animation socioculturelle et les autres acteurs et actrices des quartiers.

Ainsi, la Municipalité tient à préciser trois principes fondamentaux sur lesquels elle s'appuie pour établir sa politique des quartiers :

1. Les quartiers sont une échelle d'action puissante, avec des dynamiques sociales et culturelles spécifiques. Ces derniers sont largement reconnus par la recherche et les métiers de l'animation, comme des territoires identitaires et environnementaux ayant des impacts significatifs sur les dynamiques individuelles et collectives de ses résidentes et résidents (santé physique et psychique, santé sociale, cohésion sociale, rencontres, précarités, marginalités, solitudes, etc.). En s'appuyant sur les quartiers, la Municipalité vise le soutien à la meilleure qualité de vie possible de sa population (toutes cultures, tous niveaux économiques et toutes générations confondues), en œuvrant avec les techniques et savoir-faire inspirés des meilleures pratiques validées et sur une vision globale de la qualité de vie (où le social et la santé sont reliés).
2. Les quartiers et la proximité qu'ils offrent favorisent l'intégration sociale², qui est une vertu utile, efficace et efficiente pour créer de la qualité de vie. En effet, avoir la

¹ « Evaluation de la politique d'animation socioculturelle de la Ville de Lausanne », IDHEAP 2016 ; « Accompagnement au positionnement de la politique des quartiers et de la politique d'animation socioculturelle. Cahier de recommandations », Coopérative Idée 21, 2024 ; Rapports d'audit interne, Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL), 2017 et 2022 ; « Politique d'animation socioculturelle et promotion de l'égalité en Ville de Lausanne : intérêts et limites d'une approche de budgétisation sensible au genre », UNIL, 2023.

² Processus d'incorporation d'un individu à un groupe (participation). Elle est indispensable au maintien de la cohésion du groupe, au vivre ensemble de la société (solidarité, possibilité de s'exprimer, inclusivité).

capacité et l'opportunité de faire partie d'un ou plusieurs groupes sociaux est largement reconnu pour contribuer à la santé de manière significative. Vivre dans un quartier dynamique, solidaire et accueillant permet également de limiter les nombreuses conséquences négatives de la solitude (isolement), tout particulièrement pour les populations en situation de vulnérabilité ou fragiles dans leur santé.

3. Les quartiers facilitent les différentes formes de participation et d'implication citoyennes, et de fait, les montées en compétences (sociales et culturelles) par les expériences vécues au sein et entre les groupes et autres collectifs. Par la même, celles-ci permettent de prévenir certaines interventions des pouvoirs publics en offrant de nouvelles ressources citoyennes.

Pour ces différentes raisons, la Municipalité considère les quartiers lausannois comme des leviers d'actions prioritaires, pour améliorer la qualité de vie de la population et faire face à différentes problématiques et précarités sociales en atteignant tous les publics³.

Par ailleurs, définir les quartiers comme un levier majeur d'action politique donne une place déterminante à leur population, à leurs voix, participations et implications. Ces manières de participer et de s'impliquer donnent une place à la population dans les domaines de compétence de la Ville, mais la légitiment également pour agir au niveau de la société civile.

3.1 Les objectifs de la politique des quartiers

Historiquement, la politique des quartiers s'est surtout organisée et définie par le déploiement de l'animation socioculturelle par la FASL et ses partenaires, puis par le déploiement de différents dispositifs et activités pilotés par la Ville. Aujourd'hui, la Municipalité tient à formaliser cinq objectifs stratégiques de cette politique, qui permettent de traduire sa vision et d'explicitier sa stratégie actuelle d'organisation.

Ces objectifs sont les suivants :

1. favoriser la qualité de vie sociale⁴ au sein des quartiers (de et par les quartiers, pour toutes et tous) ;
2. faciliter l'intégration sociale de toutes les personnes (âges, cultures, origines et genres) en créant des conditions favorisant la cohésion et le développement des pouvoirs d'agir (empowerment⁵) ;
3. favoriser à un niveau collectif les différentes formes de participation et d'implication de la population, afin de pouvoir faire face aux enjeux actuels de la vie de son quartier via la réalisation de projets collectifs locaux ;
4. faciliter la coordination des actrices et acteurs au sein des quartiers, ainsi qu'avec les autorités ;
5. assurer une remontée régulière des informations sur de nouvelles précarités sociales et informer les autres services concernés des observations constatées.

Ces objectifs ainsi formulés clarifient les attentes en matière de coordination et d'actions menées au sein des différents quartiers, en donnant des orientations claires et précises aux différents acteurs et actrices, ainsi qu'en permettant d'évaluer les résultats et effets de l'ensemble des activités et projets menés.

³ Que ce soit l'augmentation démographique des seniors (arrivée à l'âge de la retraite de la génération des baby-boomers, activités durant la retraite, solitude) ou différents enjeux et défis liés aux adultes (parentalité, maintien dans le monde du travail, stress), aux jeunes (effets de la crise du COVID, intégration au monde du travail) et aux enfants (stress, éducation, protection).

⁴ Qualité de vie sociale : « la mesure dans laquelle les individus sont capables de participer aux relations sociales et sociétales dans des conditions qui améliorent leur bien-être, leurs capacités et leur potentiel individuel ».

⁵ Terme anglais qui peut se définir comme un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir (aide, capacité d'action, grandir) sur ce qui est important pour elles, leurs proches et/ou la communauté à laquelle elles s'identifient.

En définitive, ces objectifs s'inscrivent dans une vision de prévention et de développement de la qualité de vie (individuelle et collective) au sein des quartiers, dont les effets peuvent potentiellement réduire d'autres coûts relatifs aux effets des précarités sociales et sanitaires (incivilités, déliances⁶, pauvretés, solitudes, minorités, etc.). Ici aussi, de nombreuses études ont déjà prouvé le lien significatif entre qualité de vie individuelle et qualité sociale (cohésion sociale, intégration, pouvoir d'agir et sécurité sociale et économique) d'un lieu de vie.

Ainsi, la politique des quartiers se définit comme la participation à une politique publique voulue et définie par la Municipalité, qui vise à améliorer la qualité de vie de la population lausannoise en agissant au sein des quartiers. Cette politique menée par la Municipalité implique l'atteinte d'objectifs stratégiques, par l'opérationnalisation de ceux-ci par le Service quartiers, jeunesse et familles (QJF) et différents autres services et partenaires.

3.2 L'animation socioculturelle comme levier principal de la politique des quartiers

Depuis les années 50, la Municipalité a choisi de s'appuyer sur l'animation socioculturelle pour améliorer la qualité de vie de la population des quartiers lausannois. L'animation socioculturelle a évolué au fil des décennies dans ses publics, ses modalités d'actions et ses thématiques. Nous pouvons pour les besoins de ce rapport-préavis reprendre la définition suivante : « [elle] rassemble, mobilise et accompagne des individus ou des groupes, dans la diversité de leurs statuts et appartenances (origine, métier, genre, etc.), afin de leur permettre de développer leur tissu relationnel et d'œuvrer en vue d'une amélioration de leur environnement de vie » (extrait tiré de « L'animation socioculturelle, ça sert à quoi ? », *FASL*, 2019).

Le déploiement de l'animation socioculturelle repose sur du personnel d'animation professionnel, ainsi que du personnel administratif et technique, qui agit en étroite collaboration avec différents bénévoles et actrices et acteurs associatifs, qui visent : « la participation (...), la recherche de la relation directe entre les acteurs, une stratégie de reconquête des solidarités et de développement du progrès social, une meilleure connaissance des enjeux »⁷. Objectifs qui supposent à la fois des principes, de la conviction et des habiletés sociales et techniques polyvalentes.

Concernant le personnel d'animation professionnel, trois compétences principales définissent ce métier dans la littérature : l'écoute et la valorisation de différentes actrices et acteurs des quartiers (accompagner la conscientisation des populations sur leurs pouvoirs d'agir), la médiation (faciliter les rencontres, les échanges) et des habiletés techniques (mise en place d'activités, de dispositifs et de recherche d'efficacité permanente). Les profils peuvent se concentrer vers des publics spécifiques (enfants, jeunes, adultes et seniors), certaines thématiques sociales (addictions, migrations, genres, etc.) ou encore des pratiques éducatives et/ou de gestion (coordination, communication).

Bien entendu, des structures sont également nécessaires pour l'organisation générale de l'animation socioculturelle : centres et maisons de loisirs, terrains d'aventure, permanences, dispositifs éphémères (matériel pour l'organisation de loisirs et d'activités urbaines), etc. Historiquement, en Suisse comme en France, la professionnalisation du métier est principalement née du travail avec les jeunes (Y. Tironi, 2015)⁸. A noter que l'organisation de l'animation socioculturelle dans les différentes villes suisses est tant portée par les administrations que par des organes délégués. A Lausanne, la Municipalité s'est appuyée tour à tour sur la Fédération lausannoise des centres de loisirs (FLCL), puis sur la FASL

⁶ La crise du lien social (produite par la montée des individualismes), peut être définie par un appauvrissement des liens et ainsi comme une « déliance », J.P Augustin et J.C. Gillet, *L'animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux*. Paris, L'Harmattan (2000, p. 139).

⁷ J.P Augustin et J.C. Gillet, *L'animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux*. Paris, L'Harmattan (2000, pp. 160-161).

⁸ Y. Tironi, (2024, p.108) : « Dans le tissu urbain, ce phénomène débuta dans les années 1950 du siècle passé et s'est accru dans les années 1960. Il fut accompagné par l'émergence d'équipements socioculturels ».

⁸ J. Gerodetti, M. Fuchs, L. Fellmann, M. Gerngross, O. Steiner (2021). *Animation socioculturelle enfance et jeunesse. Résultats de la première enquête nationale suisse*. Zurich, Genève : Seismo.

(depuis 1994), pour leur déléguer prioritairement l'opérationnalisation de l'animation socioculturelle (en marge d'autres actrices et acteurs)⁹.

Après plus de 70 ans de développement (voir annexe 1), le paysage de l'animation socioculturelle en Ville de Lausanne se présente avec 19 lieux, dont 17 gérés par la FASL, conformément à la convention la liant à la Ville de Lausanne. Il s'agit des centres de Bellevaux, des Bergières, de la Bourdonnette, des Boveresses, de Cité-Vallon, de Grand-Vennes, de Malley-Montelly, de Prélaz-Valency et de Pôle Sud. S'ajoutent les maisons de quartier de Chailly, du Désert, des Faverges, de la Pontaise et de Sous-Gare, ainsi que les terrains d'aventure de Malley et de Pierrefleur. En outre, la FASL assure une animation pour le public jeune dans le quartier des Fiches-Nord. Ce dispositif est considéré comme un lieu d'animation à part entière, malgré l'absence d'un ancrage dans un bâtiment précis.

A cette offre conventionnée s'ajoutent deux lieux gérés par la Ville de Lausanne via le Service QJF : la Permanence Jeunes Borde (PJB) et le centre des Bossons - future Maison de quartier des Plaines-du-Loup.

Les lieux d'animation sont en principe soumis à une gouvernance associative de quartier. Une convention relie chaque lieu d'animation à une association ad hoc. Ces associations définissent, en collaboration avec les équipes, le programme d'animation des lieux en fonction des besoins du quartier. Le personnel, quant à lui, reste dans les deux cas hiérarchiquement rattaché à la FASL ou à la Ville, qui officient en tant qu'autorités d'engagement et garants du travail professionnel réalisé.

Les budgets cumulés annuellement par la Ville de Lausanne démontrent l'engagement fort et continu de la Municipalité pour sa politique des quartiers.

Le budget de fonctionnement attribué à la FASL en 2024 se montait à CHF 12'059'718.-, dont CHF 8'529'048.- de charges de personnel¹⁰ (soit 70.7 %), CHF 2'248'284.- de loyers (soit 18.6 %) et CHF 1'282'386.- d'attributions aux centres d'animation pour des projets et/ou du matériel d'animation (soit 10.7 %).

Le budget annuel de QJF pour la politique des quartiers (sans le secteur Cultes et temples et sans frais généraux), se montait à CHF 980'400.-, comprenant les soutiens attribués à différents partenaires institutionnels et associatifs.

3.3 Une politique des quartiers dont la FASL est le principal acteur, mais pas l'unique

La FASL est une fondation privée d'utilité publique, créée en 1995. Elle a pour mission de :

- participer à l'amélioration de l'environnement local ;
- favoriser le lien social, les interactions entre générations et cultures, l'intégration de toutes les populations ;
- valoriser les compétences sociales ;
- renforcer la solidarité sociale ;
- promouvoir la culture et la richesse de l'interculturalité.

⁹ A Lausanne, les lieux d'animation se sont surtout développés grâce et autour des personnes en charge de leur gestion et en fonction des publics propres aux quartiers. Ainsi, si les centres suivent des buts communs, ils créent et répondent à ceux-ci de manière différenciée au niveau des méthodologies (activités portées), tout en priorisant différemment certains groupes sociaux dans l'attribution des ressources de travail. A Lausanne, la formation en « travail social » offerte par l'actuelle Haute École de Travail Social et de la santé de Lausanne (HETSL) est un socle commun pour la majorité des professionnel-le-s engagé-e-s par la FASL. Cette formation donnant des dénominateurs communs aux valeurs et pratiques des lieux d'animation lausannois (en marge des disparités d'adaptation des pratiques de chacun de ces lieux). En ce sens, la Ville de Lausanne se différencie notamment des dispositifs implantés dans d'autres villes Suisses. A Zurich, par exemple, les centres sont plus orientés sur des prises en charge de thématiques spécifiques (addictions, cultures, santé, etc.) et s'appuient ainsi sur des équipes professionnelles davantage formées à ces thématiques spécifiques qu'à l'animation socioculturelle elle-même.

¹⁰ Y compris les charges de direction (secrétariat général).

Pour réaliser ses missions, la FASL¹¹ et ses partenaires (différents bénévoles et des actrices et acteurs associatifs) mettent à disposition de l'ensemble de la population lausannoise :

- 17 lieux au cœur de la vie des quartiers ;
- plus de 90 collaboratrices et collaborateurs qui développent une multitude de compétences au service des valeurs fondamentales de l'animation socioculturelle, dont le dénominateur commun est la création et le renforcement du « vivre ensemble » ;
- une riche expérience accumulée et éprouvée sur des dizaines d'années au contact de leurs publics.

Au final, l'ensemble et la variété des prestations locales fournies par la FASL et ses partenaires sont très étoffés et d'une grande qualité. La lecture de la newsletter ou du rapport annuel de la fondation permet de constater la richesse de l'offre, qui allie activités ludiques, culturelles, intergénérationnelles et accueils libres aux quatre coins de la ville.

La FASL s'appuie sur l'articulation de sept instances de gouvernance pour coordonner ses actions : le Conseil de fondation, le bureau du conseil de fondation, le Secrétariat général, la Conférence du personnel, la Plateforme des associations, les lieux d'animation socioculturelle (liés aux associations et membres bénévoles) et la Chambre des déléguées et délégués des lieux d'animation.

Une convention de subventionnement pluriannuelle détermine les raisons et les conditions du financement de la FASL (voir annexe 2). Elle contient les éléments désignant les prestations attendues, en contrepartie du versement de la subvention ainsi que les contraintes qui doivent être respectées vis-à-vis de la réalisation de ces prestations¹².

L'animation socioculturelle lausannoise est principalement déployée par la FASL sur le plan professionnel, mais elle est largement enrichie par d'autres initiatives. Celles-ci peuvent se structurer autour de la vie d'un lieu (p.ex. Centre pluriculturel d'Ouchy, Cazard), de la gestion d'espaces communs (conciergeries de quartier des Fiches Nord et des Plaines-du-Loup), d'activités culturelles, sportives ou sociales, de thématiques (Bénévolat Vaud) ou de publics spécifiques (AVIVO, Pro Senectute Vaud, Pro Juventute) ou d'activités confessionnelles (paroisses). Ensemble, ces apports forment la « vie socioculturelle des quartiers », que cette politique vise à soutenir et à développer.

Au-delà de cette photographie de l'ensemble des parties prenantes, il ressort des enjeux de coordination nouveaux et spécifiques. La prise en charge de ces derniers est expliquée dans les chapitres suivants.

3.4 Le Domaine vie de quartier, coordinateur de la politique des quartiers

Afin de poursuivre son objectif visant à favoriser la qualité de vie sociale au sein des quartiers, la Municipalité continue de développer sa politique des quartiers et la facilitation continue du dialogue et des collaborations concrètes entre la Ville et les centralités de quartiers. Si les lieux d'animation et le travail socioculturel portés par la FASL et ses partenaires représentent un très important soutien dans ce domaine, l'intervention de la Ville ne peut pas s'y limiter car, par définition, les activités que la FASL déploie en dehors de l'administration ne peuvent pas constituer des interfaces avec les services de la Ville, dont les compétences technico-légales seraient nécessaires aux projets issus de la population. En outre, les démarches et projets initiés au sein des quartiers ne se limitent en aucun cas aux pépinières que peuvent constituer les lieux d'animation et un grand nombre de projets germent régulièrement en dehors des activités socioculturelles, que ce soit par d'autres actrices et acteurs ou dans des quartiers dépourvus de lieux d'animation.

¹¹ Pour plus d'informations, voir : www.fasl.ch

¹² Pour recevoir les subventions déterminées, un lieu d'animation doit être porté par une association de quartier durablement constituée, étant signataire d'une convention tripartite et bénéficiant a minima d'un comité conforme à des statuts, d'un projet institutionnel, d'un budget annuel et d'un programme d'activité régulièrement mis en œuvre.

A ce titre, il est retenu comme indispensable que la Ville propose elle-même des espaces d'échange et de dialogue, qui assurent une proximité suffisante entre société civile et pouvoirs publics afin de déterminer quelles compétences et quels soutiens spécifiques peuvent être apportés par l'administration et/ou d'autres partenaires au sein de démarches et projets populaires. Si l'animation socioculturelle portée par la FASL peut endosser la responsabilité de mettre en place des activités et d'en accompagner la mise en œuvre, la responsabilité du dialogue citoyen entre la population et les pouvoirs publics repose quant à elle, *in fine*, sur la Ville et son administration.

Afin de suivre la FASL et ses partenaires dans l'atteinte de leurs objectifs et de pouvoir créer de nouveaux espaces partenariaux et dispositifs d'action la Municipalité a développé au sein du Secrétariat général EJQ un Domaine coordination de quartier en 2019. Nouvellement réorganisé sous le nom de Domaine vie de quartier au sein du service QJF, celui-ci intègre désormais également l'ancien Domaine cultes et temples, qui avait pour mission première d'apporter le soutien prévu légalement aux églises reconnues¹³ et de faciliter les relations avec les différentes communautés religieuses.

La réunion de ces deux secteurs offre des plus-values au niveau des « vies de quartier » et renforce les synergies entre actrices et acteurs de ces deux domaines.

La Municipalité souhaite en particulier que ce nouveau domaine, en plus d'assurer ses missions historiques, qu'il puisse :

- développer de nouveaux espaces de coordination des actrices et acteurs des quartiers ;
- piloter la politique des quartiers par une meilleure remontée d'information et une fluidification des processus de reporting ;
- évaluer l'opérationnalisation de la politique des quartiers en toute sa globalité ;
- évaluer la qualité de vie sociale propre aux quartiers ;
- clarifier les rôles de chacune et chacun pour réduire les incompréhensions et frictions ;
- développer des projets sociaux et culturels.

La Municipalité voulant ainsi assurer la coordination du pilotage suivant :

Pilotage → Missions → Entités de mises en œuvre → Ressources → Actions



Sur l'ensemble du personnel de ce domaine, cinq postes sont spécifiquement dédiés aux missions, tâches et responsabilités qui incombent aux besoins de coordination et de projets de terrain. Il s'agit de quatre postes de cheffe ou chef de projets/coordinatrice ou coordinateur des quartiers (3.3 ept) et d'un poste de coordinatrice en matière d'animation socioculturelle (0.8 ept).

Outre la mission portée par ces cinq professionnelles et professionnels de faciliter la coordination d'actrices et acteurs impliqués dans la qualité de vie des quartiers, cette équipe assure le fonctionnement de plusieurs dispositifs et projets qui complètent utilement les actions menées par des partenaires :

- La Caravane des quartiers, une manifestation interculturelle et citoyenne organisée deux fois par an par la population pour rassembler et animer son quartier ;
- Le Budget participatif, une démarche qui permet à la population lausannoise de décider de la répartition d'une partie des ressources financières de la Ville (CHF 200'000.-) en choisissant, via une votation, parmi une liste de projets conçus par la population elle-même ;

¹³ Articles 21 à 24 de la Loi sur les relations entre l'Etat et les Eglises reconnues de droit public du Canton de Vaud.

- Le Fonds Vie de quartier, qui soutient, via une commission d’attribution, des projets associatifs locaux qui renforcent les liens sociaux et favorisent le vivre ensemble, la qualité de vie sociale et culturelle, ainsi que l’*empowerment* de la population ;
- Les Contrats de quartier, qui ont pour but de favoriser une connaissance fine des actualités, enjeux et ressources des quartiers tout en co-construisant des activités et en établissant des liens forts avec la population et autres partenaires locaux ;
- La Boîte à idées virtuelle, un site internet qui permet à la population lausannoise de suggérer des idées, afin d’améliorer le vivre ensemble dans un quartier spécifique ou dans toute la ville ;
- Les diagnostics sociaux qui permettent d’accompagner des thématiques sociales émergentes dans différents quartiers tout en les documentant.

En déployant ce nouveau Domaine depuis 2019, la Ville de Lausanne a largement développé ses capacités d’action au niveau des gouvernances transversales, mais également ses capacités de création et d’innovation (méthodologiques), d’échanges de savoirs¹⁴, ainsi que de portage de projets de terrain¹⁵. En somme, elle s’est dotée en interne de solides compétences de management des pratiques sociales et culturelles, ainsi que de développement de dispositifs et projets relatifs.

3.5 La répartition des responsabilités entre la FASL, le Domaine vie de quartier et EJQ

Les missions, les rôles et les responsabilités des professionnelles et professionnels de terrain de la FASL et le Domaine vie de quartier du service QJF regroupent des méthodes et dispositifs d’action spécifiques qui répondent à des attentes différentes.

La FASL s’appuie sur 17 lieux d’animation, ancrés prioritairement au sein des quartiers (centres d’animation, maisons de quartier ou terrains d’aventure). Ils visent des objectifs cadres, fixés par la FASL et convenus avec la Ville, qui sont ensuite opérationnalisés au niveau des quartiers en s’adaptant à leurs particularités. Ainsi, la FASL facilite la création et la gestion d’activités locales de proximité tout en favorisant leur accessibilité pour toutes et tous. De surcroît, cette présence durable soutient la création de liens profonds et de confiance avec la population et peut également favoriser la participation de personnes fragilisées, minoritaires ou peu intégrées à la société. Au final, en proposant diverses activités et mus par le principe de « l’accueil libre », les lieux d’animation offrent un précieux accès inconditionnel à un lieu humain, solidaire et à proximité de toutes et tous.

En tant que Fondation privée d’utilité publique mandatée par la Ville de Lausanne, la FASL et son personnel peuvent percevoir, recevoir et transmettre des volontés et besoins de la population, y compris à l’encontre des autorités. Cet espace de « délégation », qui permet la « revendication », est essentiel à la dynamique de la politique des quartiers.

Aux yeux de la Municipalité, la FASL doit pouvoir continuer d’assumer ce rôle et de développer son expertise, ses pratiques et dispositifs ad hoc sur le long terme, en se coordonnant avec la Ville. Par ailleurs, le système mis en place d’une gestion du lieu d’animation par une association d’habitantes et habitants assure à la population de pouvoir s’impliquer au niveau de la gouvernance des lieux d’animations de son quartier (à des niveaux variables)¹⁶.

¹⁴ Le Domaine vie de quartier est un membre actif du réseau « Quartier Vivant » géré par l’Union des Villes Suisses. Il représente également la Ville dans les plateformes métier nationales tout en assurant une veille méthodologique sur les bonnes pratiques. Il capitalise les expériences et les communique.

¹⁵ Cela dénote une différence notoire avec les années précédentes où la Ville de Lausanne employait de manière sporadique des sociétés externes pour se doter de ces moyens de coordination. Dans sa stratégie actuelle, et afin de répondre aux mieux aux différentes recommandations des experts, la Municipalité a fait de l’internalisation de forces de coordination un objectif majeur.

¹⁶ A noter que les animateur-trice-s de la FASL sont tenu-e-s de faciliter l’émergence et le devenir de ces associations d’habitantes et habitants. Ces soutiens engendrent parfois des défis de posture pour les professionnel-le-s, qui peuvent parfois osciller entre facilitateur-trice-s et porte-parole des habitantes et habitants, ce qui peut provoquer un sentiment de conflit de loyauté ou des inconforts.

Cette forte implication du personnel d'animation dans des missions de suivi et d'accompagnement de certains publics peut parfois le rendre moins disponible aux demandes et besoins d'autres publics. Afin de maintenir cette capacité de soutien inconditionnel, il convient d'évaluer les ressources requises avant d'engager de nouveaux projets d'animation au sein des différents centres en veillant à la bonne coordination des différentes parties prenantes.

De manière complémentaire aux actions des lieux d'animation de la FASL¹⁷, le Domaine vie de quartier vise en priorité à créer des projets ou dispositifs transversaux, accessibles aux différents quartiers lausannois et qui sont, ensuite, implémentés au sein des quartiers¹⁸. La future Maison de quartier des Plaines-du-Loup est une exception, que nous verrons plus bas. Ils visent plutôt le court ou le moyen terme et permettent de s'ajuster aux problématiques émergentes, tout en s'adaptant à la réalité propre à chaque quartier. Ils peuvent également se déployer dans les quartiers peu ou pas couverts par les lieux d'animation de la FASL.

Le Budget participatif en est un bon exemple, dans la mesure où il s'adresse à l'entier de la population lausannoise, mais ne soutient que des projets ancrés dans un ou plusieurs quartiers, mais aussi la Boîte à idées virtuelle, outil participatif numérique qui permet à tout un chacun de s'exprimer et de proposer des projets. En outre, la Ville souhaite pouvoir piloter des projets éphémères qui visitent différents quartiers à tour de rôle et de manière la plus égalitaire possible, comme la Caravane des quartiers. Dernièrement, le domaine développe le dispositif des assemblées de quartier (suite aux Contrats de quartier), qui propose une nouvelle forme de gouvernance au sein des quartiers (voir plus loin).

Comme énoncé auparavant, la gestion du centre de quartier de la Cabane des Bossons a été reprise par la Ville de Lausanne dès 2023¹⁹. Cette situation est issue d'un contexte particulier, où les problématiques de coordination et de gouvernance d'un quartier en développement²⁰ étaient prioritaires, afin de pouvoir faire face aux nombreux défis liés à la construction d'une nouvelle maison de quartier aux Plaines-du-Loup en 2025 (en lien avec la gestion du centre de quartier de la Cabane des Bossons). Dès lors, il est apparu à la Municipalité que l'organisation consistant à déléguer à la FASL l'animation socio-culturelle, n'était pas le plus adéquat pour ce laboratoire urbain, en dédoublant les interlocuteurs pour la population et les services de la Ville : lieu d'animation d'une part, espace de coordination d'autre part. De fait, la Ville a souhaité reprendre la gestion de la Cabane des Bossons sous sa gouvernance, afin de préparer la gestion de la future maison de quartier et d'en faire, outre le lieu d'animation socioculturelle du quartier, une instance de coordination au sein du quartier et avec les services de la Ville. Après une période de tensions, un accord a pu être trouvé avec la FASL, permettant par ailleurs de réallouer des forces de travail au sein des lieux d'animation les moins dotés.

Les actions du Domaine vie de quartier s'articulent donc de manière avantageuse avec la panoplie des activités menées par la FASL au sein des quartiers. Par leur échelle d'action et leur transversalité, elles assurent également une grande visibilité et accessibilité à toutes et tous. Comme ces projets impliquent des besoins partenariaux importants, ils nécessitent d'abord des ressources et des compétences de coordination et, secondairement, d'animation. Ils favorisent souvent, de surcroît, le développement et la gestion de nouvelles

¹⁷ Tout en bénéficiant également de ces dernières : en effet, les dispositifs menés par le Domaine vie de quartier, présupposent souvent de pouvoir bénéficier de soutien des lieux d'animation gérés par la FASL et les associations. Les attentes spécifiques sont inscrites dans les conventions de subventionnement (voir plus bas).

¹⁸ Des projets portés par le Domaine vie de quartier comme l'Espace citoyen des Petits Cailloux et celui des Graine solidaire ont débuté en fonction d'enjeux liés à des quartiers, mais dans l'optique d'être transposables à d'autres situations.

¹⁹ A ce propos, la Municipalité a répondu aux résolutions de M. Johann Dupuis et de M. Ilias Panchard du 7 juin 2022, adoptées par le Conseil communal suite à la réponse à l'interpellation de M. Johann Dupuis: «Stop à la municipalisation rampante et à la maltraitance de son personnel».

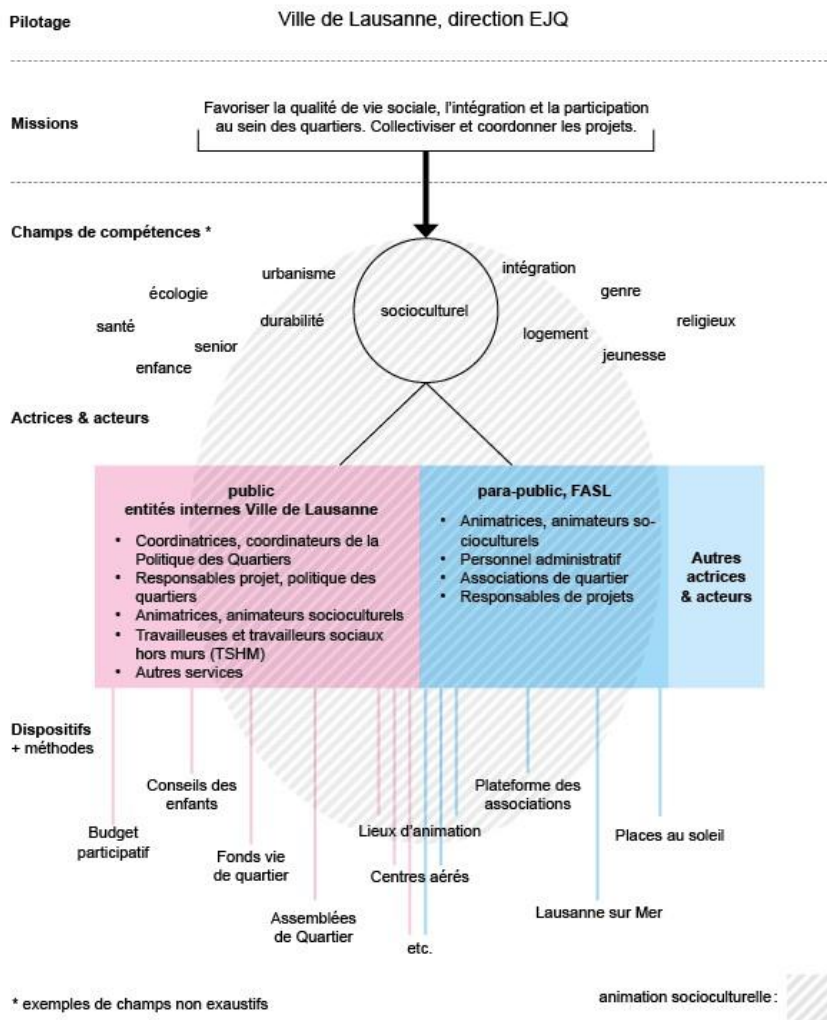
²⁰ Où l'échelle des habitants concernés passait du quartier des Bossons, à l'entier du plateau de la Blécherette (Gratta-Paille, Bossons et Bois-Gentil).

structures et espaces de coordination, dans une perspective générale de créer du lien social avec l'ensemble des actrices et acteurs. C'est bien cette fonction prioritaire de coordination qui constitue la plus-value du Domaine vie de quartier. En tant que domaine de l'administration communale au sein du Service QJF, rattaché à la Direction de l'enfance, de la jeunesse et des quartiers (DEJQ), il assure un lien légitime et direct avec les partenaires, en particulier les autres services de la Ville, régulièrement mobilisés lors des différents projets réalisés.

Le Domaine vie de quartier continuera d'assumer ce rôle et de développer son expertise, ses pratiques et dispositifs ad hoc sur le long terme, par l'implémentation des impulsions reçues de la Municipalité, tout en se coordonnant avec la FASL.

Schéma récapitulatif des positionnements entre la DEJQ, le service QJF et son Domaine vie de quartier et la FASL dans la gestion lausannoise de la politique des quartiers :

Politique des quartiers



3.6 Perspectives de développement de l'organisation et de la mise en œuvre de la politique des quartiers

Pour mener à bien sa mission de développer la politique des quartiers, la DEJQ, via le service QJF et son Domaine vie de quartiers, doit assurer la gestion de trois pôles de coordination spécifiques, avec :

- la FASL et les associations des lieux d'animation ;
- l'ensemble des partenaires quartiers ;
- le reste de l'administration publique.

L'ensemble des recommandations faites par le rapport Idée 21 a contribué à établir ces développements futurs.

3.6.1 Avec la FASL

La collaboration actuelle entre la FASL et la Ville de Lausanne est régie par une convention pluriannuelle, dont l'actuelle arrive à échéance en 2025. Cette convention précise les éléments financiers et les objectifs assignés à la FASL : types d'activités, relations aux associations de quartier, types de publics, collaborations attendues avec les activités menées par le service QJF et les autres services de la Ville de Lausanne, participations financières attendues des usagères et usagers, mise à disposition de locaux, etc. En tant qu'unité administrative représentant la direction de tutelle, le service QJF fonctionne quant à lui comme organe de suivi et de contrôle. Cette collaboration découle en partie de la convention, par exemple en ce qui concerne les tâches de communication (liées aux projets et activités menés en interne) ou l'organisation des espaces de coordination.

Il existe plusieurs espaces de collaboration entre la FASL et la DEJQ, coordonnés par le Domaine vie de quartier :

- Organe de coordination stratégique ;
- Organe de coordination opérationnel.

L'organe de coordination stratégique traite des enjeux liés à la convention et des orientations stratégiques majeures pour le futur. Dès 2025, une collaboration plus active permettra de co-construire des outils de pilotage institutionnels : diagnostic, reporting, communication et capitalisation. La distinction entre l'évaluation des objectifs de la politique des quartiers (chapitre 3.1) et celle des objectifs des lieux d'animation sera traitée au sein de la future convention de subventionnement. Cet aspect essentiel, pas assez distingué jusque-là, permettra une plus nette distinction du travail d'évaluation porté par chaque partenaire, tout en augmentant leur autonomie.

Au niveau de l'organe opérationnel, il sera également question d'améliorer la collaboration, pour traiter plus en avant le développement commun de projets menés au sein des quartiers, en traitant des dispositifs et pratiques métier en cours. Un groupe de travail sur les indicateurs du travail mené par les ASC au sein des centres est déjà mis en place et continuera d'œuvrer au reporting des activités menées par chaque lieu d'animation.

Au niveau de cette collaboration, il est également visé d'établir un canal de communication afin de faciliter les contacts entre le Domaine vie de quartier et les associations des lieux d'animation, peut-être via les Assemblées de quartier (voir plus loin).

3.6.2 Avec l'ensemble des partenaires des vies de quartier

Au niveau de la Ville, comme explicité plus haut, l'implémentation de la politique des quartiers demande de collaborer avec de nombreuses actrices et acteurs établis. Le Domaine vie de quartier du service QJF va organiser un comité de coordination des quartiers lausannois, en invitant les principaux partenaires engagés à des rencontres régulières : associations lausannoises, paroisses, sociétés de développement, collectifs, institutions socio-sanitaires, etc., afin de les valoriser et de les soutenir dans leurs actions et communications, ainsi que de créer des synergies utiles pour les quartiers.

QJF va également œuvrer à mettre en place des diagnostics pouvant évaluer la qualité de vie des quartiers et les mettre à disposition de la Municipalité et des partenaires.

Une rencontre biannuelle des associations lausannoises²¹ (autres que les associations des lieux d'animation) continuera également d'être organisée par QJF, afin de maximiser les collaborations avec des actrices et acteurs.

Au niveau des quartiers, QJF va développer des Assemblées de quartier, sur le modèle du projet-pilote en cours de développement aux Plaines-du-Loup. Les Assemblées de quartier sont un concept issu des « Contrats de quartier » et veulent soutenir le développement et l'autonomie des actrices et acteurs déjà impliqués de manière bénévole et citoyenne au sein de leur quartier. Le dispositif vient renforcer les dynamiques déjà créées par d'autres activités sociales et culturelles. Ceci, en soutenant et facilitant les organisatrices et organisateurs principaux à garder les groupes actifs accueillants, ouverts et dynamiques, afin de favoriser de nouvelles adhésions, implications et collaborations²². Les Assemblées de quartier viennent donc compléter les processus de développement communautaires réalisés et/ou pérennisés (lieux d'animations et projets socioculturels), par l'implémentation dans les quartiers des structures de coordination locales, de manière collaborative et co-construite. Ces Assemblées bénéficieront de l'outil de la plateforme numérique « Lausanne participe » (voir : <https://participer.lausanne.ch>), gérée par le Bureau climat et durabilité de la Ville de Lausanne et mise à disposition pour les démarches participatives des divers services de la Ville.

3.6.3 En interne de l'administration

La DEJQ, via son service QJF, se positionnera vis-à-vis des autres services, par la mise en œuvre d'une « plateforme quartiers ». Cette plateforme permettra de mettre à disposition de l'ensemble des services des informations, des outils et des dispositifs pour faciliter leurs propres actions et projets. Elle permettra également de profiter et développer les complémentarités d'action avec le Bureau climat et durabilité qui pilote le Pôle d'expertise participation et la stratégie communale en matière de participation.

4. Réponses aux postulats

Sur la base de ces éléments, la Municipalité tient à clarifier qu'elle ne désire pas « municipaliser » la FASL, s'il est entendu par-là reprendre au sein de l'administration les ressources et les lieux confiés à la FASL, voire son personnel. Elle estime que l'animation socioculturelle constitue un service public indispensable, qui mérite d'être maintenu et même étendu lors du développement de nouveaux quartiers. Comme le montre l'expérience de multiples autres lieux d'animation en Suisse, ce service peut être assuré au sein de l'administration ou délégué à un organisme indépendant. Le rattachement à l'administration est probablement plus favorable au rôle de médiation, et la délégation à un organisme indépendant plus souple à certains égards. En tous les cas, la qualité de l'animation repose notamment sur des liens à long terme au sein de l'association, des bénévoles et de l'équipe professionnelle, et la stabilité est donc à favoriser. La Municipalité, forte du partenariat éprouvé avec la FASL et la pluralité des nombreux partenaires impliqués, ainsi que des résultats positifs identifiés en termes de prestations et d'appréciation des usagers et usagères des lieux d'animation, trouve pertinent de maintenir le dispositif développé par la FASL et ses partenaires, de même que celui des lieux d'animation gérés par la Ville. Cela répond à la question principale de M^{me} Eliane Aubert.

Le rôle central et les spécificités de compétences attribuées à la FASL et à ses partenaires dans l'opérationnalisation de l'animation socioculturelle, tels que développés dans les chapitres précédents, répondent aux questions de M. Johann Dupuis (5) sur les aspects de valorisation et d'autonomie des lieux d'animation de la FASL. A ce propos et à titre d'exemple, le développement du nouveau quartier des Prés-de-Vidy prévoit de dédier des

²¹ Jusque-là nommée : événement des partenaires quartiers.

²² Les associations des lieux d'animation seront également invitées à collaborer dans ces nouveaux espaces. Des outils seront mis à disposition de ces collaborations, tels que par exemples : le guide sur la participation (www.lausanne.ch), ainsi que « la Boîte à idées » (<https://participer.lausanne.ch>).

ressources d'animation socioculturelle et des lieux à la FASL, via son centre d'animation de la Bourdonnette, afin de créer des synergies plutôt que de la concurrence entre ces deux quartiers.

Les nouvelles ressources de coordination attribuées au Domaine vie de quartier et à la FASL, ainsi que la perspective de l'organisation de nouvelles instances de coordination de la politique des quartiers, permettent de répondre aux questions de M^{me} Eliane Aubert (2) et de M. Johann Dupuis (2, 3, 4, 6, 7). L'ensemble de ces espaces seront détaillés dans un nouveau chapitre dédié à la collaboration interinstitutionnelle, de la future convention de collaboration (2026-2029), afin de définir leurs cadres, rythmes, missions, objectifs, moyens, etc.

5. Impact sur le climat et le développement durable

Les résultats de l'implémentation de la politique des quartiers favorisent largement la qualité de vie sociale au sein des quartiers. Sachant que la durabilité englobe les trois domaines que sont l'environnement, l'économie et le social, la politique des quartiers favorise sensiblement cette dernière dimension.

6. Impact sur l'accessibilité des personnes en situation de handicap

La plupart des maisons de quartiers sont accessibles pour les personnes en situation de handicap physique. La politique des quartiers favorise largement la qualité de vie sociale au sein des quartiers et permet, de façon générale, une meilleure accessibilité des animations et projets pour toutes et tous. Ceci renforce la visibilité des besoins et enjeux pour les personnes en situation de handicap dans le but d'améliorer continuellement leur inclusion à la vie de quartier.

7. Aspects financiers

7.1 Incidences sur le budget d'investissement

Ce préavis n'a pas d'incidence sur le budget d'investissement de la Ville.

7.2 Incidences sur le budget de fonctionnement

Ce préavis n'a pas d'incidence sur le budget de fonctionnement de la Ville.

8. Conclusions

Eu égard à ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° Rapport-préavis N° 2025 / 01 de la Municipalité, du 16 janvier 2025 ;

ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire ;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

D'accepter les réponses de la Municipalité aux postulats suivants :

1. postulat de Mme Eliane Aubert et consorts : « Animation socioculturelle lausannoise : Faut-il municipaliser la FASL ? Définir une véritable politique publique avec des outils de pilotage. » ;

2. postulat de M. Johann Dupuis (2023) : « Pour une politique d'animation socioculturelle au service du vivre ensemble et de l'intégration dans les quartiers ».

Au nom de la Municipalité

Le syndic
Grégoire Junod

Le secrétaire
Simon Affolter

Annexes :

- Annexe 1 : historique de l'animation socioculturelle lausannoise
- Annexe 2 : détails et explicatifs de la convention de conventionnement