

Lausanne, le 17 octobre 2017

Rapport

Association Caravane Interculturelle

Evaluation de la Caravane des quartiers, 2010-2012-2014-2016

Ricarda Ettlin, MSc en psychologie

Emilienne Kobelt, Dr en science politique

Executive summary

La Caravane des quartiers (appelé par la suite « Caravane ») est une manifestation gratuite qui sillonne des quartiers lausannois tous les deux ans en y effectuant des étapes. Elle a été créée suite à l'adoption des conclusions du préavis 2009/4 par le Conseil communal de Lausanne. L'Association de la Caravane interculturelle a été fondée en 2009 conformément au préavis 2009/4 pour organiser cette manifestation. Après la quatrième édition en 2016, la Caravane a fait une halte dans presque la totalité des quartiers lausannois. La direction de l'Enfance, de la Jeunesse et des Quartiers estime que l'heure est venue pour s'interroger sur les succès et les faiblesses de la Caravane des quartiers et de vérifier l'atteinte des objectifs qui lui ont été attribués par le préavis 2009/4.

La présente évaluation concerne la structure organisationnelle et les principaux aboutissements de la Caravane des quartiers ainsi que l'utilisation de la subvention qui lui est accordée. L'évaluation se base sur 26 entretiens individuels et collectifs avec les membres du comité de l'Association Caravane interculturelle, son coordinateur, des membres d'associations de quartier et des habitants de quartiers ayant participé à la Caravane des quartiers. Une analyse des principaux documents liés à la Caravane des quartiers est venue compléter ces données. Les principaux résultats sont présentés ci-après :

Structure organisationnelle et atteinte des objectifs

De manière globale, nous pouvons dire que la structure organisationnelle actuelle a permis d'atteindre les buts fixés au préavis 2009/04. En cela, elle est efficace. Cependant, les objectifs du préavis sont difficilement mesurables. Certains sont trop ambitieux compte tenu la courte durée de chaque halte de la Caravane. L'analyse plus approfondie du dispositif montre également des tensions qui nuisent à l'efficacité du dispositif. Ces tensions inhérentes au dispositif actuel s'articulent autour de deux axes :

- *Tension entre un focus local (quartier) vs. général (périmètre de la ville)* : Deux différents discours prévalent lorsque les interlocuteurs parlent de la Caravane. Pour les uns, il s'agit d'une manifestation organisée par les habitants du quartier pour les habitants du quartier. Pour les autres, la Caravane est une manifestation organisée par les habitants du quartier pour l'entier de la population lausannoise.
- *Tension entre une stratégie « bottom up » vs. « top down »* : D'autres divergences d'appréhension se situent au niveau du degré d'implication des associations de quartier : pour les uns, la manifestation se base entièrement sur un concept « bottom up », se fondant sur la participation des associations et habitants de quartier. Pour les autres, une partie importante de la manifestation suit un concept « top down », selon lequel surtout la programmation devrait être proposée en partie par le coordinateur et la Ville de Lausanne. Des éléments aussi bien « bottom up » que « top down » se trouvent dans la Caravane, mais il n'est pas clair comment ils doivent être conjugués.

Cette incertitude concernant les deux champs de tensions a des implications sur le mandat du coordinateur, la communication, la programmation, l'inclusion du monde associatif et le travail du comité de l'ACI.

Nous constatons en outre que la majorité de nos interlocuteurs est favorable à une continuation de la Caravane. En particulier, les habitants, associations de quartiers et animateurs socioculturels, acteurs et publics cibles principaux de la Caravane, sont enthousiastes et motivés pour une nouvelle étape de la Caravane dans leurs quartiers.

Le comité (l'ACI)

Le comité assure son rôle de contrôle de gestion et prend les décisions nécessaires. Il se perçoit comme facilitateur pour la Caravane. Il remplit ce rôle partiellement, avec un investissement variable des membres du comité et une composition qui n'est pas entièrement adaptée à cette fonction facilitatrice. Le comité a une attitude réactive et assume son rôle de suivi stratégique et d'orientation de la Caravane en donnant son aval aux propositions émises par le coordinateur.

Le coordinateur

Le coordinateur a exécuté les tâches qui lui ont été fixées dans son mandat et a effectué un travail à la satisfaction de la plupart des acteurs questionnés. Le mandat du coordinateur laisse cependant une grande marge d'appréciation, ce qui ne permet pas au comité de diriger et évaluer son travail de manière transparente. Cela présente un défi dans la mesure où les membres du comité ont des attentes différentes envers le travail du coordinateur, attentes qui ne sont pour le moment pas explicitées.

Projets du Fond interculturel

Les projets financés par le Fond interculturel ont apporté l'élément interculturel à la Caravane conformément au préavis. Ils ont été appréciés des acteurs locaux. Cependant, l'efficacité de la liaison entre le coordinateur et les projets du Fonds interculturel est moindre, puisque le concept actuel est critiqué aussi bien par le coordinateur que par les associations soutenues par le Fond. Selon le premier, certains projets financés ne seraient pas adaptés à la Caravane. Les dernières se jugent trop dépendantes face aux associations de quartier, puisque leur projet peut uniquement être concrétisé si les organisateurs locaux de la Caravane sélectionnent le projet. Par ailleurs, ce fonctionnement nuit à l'efficacité de la liaison entre le Fonds interculturel et la Caravane, vu que les projets financés risquent de ne pas être montrés.

Rôle incontournable de la FASL

La FASL, à travers ses maisons de quartier et centres socioculturels, est le principal partenaire de terrain dans les quartiers. Son travail a été essentiel au bon accueil de la Caravane dans les quartiers. Ce rôle important de la FASL n'a pas été conceptualisé comme tel. Cependant, la FASL conventionne avec la Ville de Lausanne ; dans la convention de subvention 2015-2016, la mention de la Caravane des quartiers est faite, l'investissement attendu de la part de la FASL n'étant toutefois pas chiffré.

Utilisation de la subvention

La subvention a été utilisée conformément aux buts du préavis. Les doutes exprimés face à la proportionnalité du montant de la subvention par rapport à ses objectifs sont contrebalancés par l'appréciation très positive de l'évènement dans les quartiers. Les interlocuteurs des quartiers soulignent particulièrement la reconnaissance qu'apporte la manifestation à leur quartier et la motivation découlant du fait d'avoir enfin des moyens financiers à disposition. L'évaluation de la proportionnalité du montant de la subvention dépend donc des effets qui sont visés. Les analyses permettent de penser que la subvention a été utilisée de manière efficiente dans certains domaines mais qu'elle pourrait encore être améliorée grâce aux recommandations suivantes :

- Une **clarification des modalités de la mise en œuvre opérationnelle** permettrait de mieux définir les objectifs de la Caravane et d'adresser les champs de tension identifiés. Il s'agit notamment de réfléchir aux questions suivantes :
 - Quels objectifs (mesurables) poursuivons-nous avec la Caravane ?
 - Quel public cible doit être atteint ?
 - Comment conjuguer l'approche « top-down » et « bottom-up » ?
 - Comment conjuguer l'approche locale vs. général ?
- Une **clarification de la structure organisationnelle future** s'impose. Ainsi, il s'agit de vérifier si la forme d'une association permet de réaliser au mieux la Caravane. En effet, la structure actuelle rend la réalisation de la Caravane possible, mais il existe un certain nombre de champs d'optimisation du dispositif, notamment au niveau du comité (qui est en effet l'ACI). Si la forme de l'association est privilégiée, une définition plus précise des tâches du comité et de ses différents membres permettrait de clarifier les attentes envers le comité. La clarification de la structure permettrait également de mieux penser :
 - l'intégration des projets du Fond interculturel (« top-down ») dans la Caravane (programmation « bottom-up »).
 - le mandat du coordinateur
 - le rôle de la FASL (qui doit être précisé, et les moyens qui sont à investir de la part de la FASL dans l'organisation des étapes de la Caravane sont à discuter).

Table des matières

Executive summary	2
1 Contexte	6
1.1 Structure du rapport.....	6
1.2 Méthode.....	6
2 La caravane des quartiers	7
2.1 Orientation générale, objectifs et publics cibles de la Caravane.....	7
2.2 Structure organisationnelle.....	8
2.2.1 L' Association Caravane interculturelle.....	8
2.2.2 Le coordinateur et les acteurs du niveau opérationnel	9
2.2.3 Les habitants des quartiers et associations locales.....	10
2.3 Fonctionnement de la Caravane	10
3 Structure organisationnelle	11
3.1 Le comité de l'Association caravane interculturelle	11
3.1.1 Soutien de la Caravane.....	11
3.1.2 Suivi stratégique et orientation.....	12
3.1.3 Conclusions concernant le rôle du comité	13
3.2 Le coordinateur.....	13
3.2.1 Tâches effectuées selon le mandat	13
3.2.2 Conclusions concernant le travail du coordinateur	15
3.3 L'Unité Manifestations	15
3.3.1 Nécessité de faciliter le contact avec les services de la Ville	15
3.3.2 Conclusions concernant le soutien de l'Unité Manifestations.....	16
3.4 Le Fond interculturel géré par le BLI	16
3.4.1 Efficacité de la liaison entre le BLI et l'ACI	16
3.4.2 Efficacité de la liaison entre le coordinateur et le Fonds interculturel.....	17
3.4.3 Conclusions concernant les projets du Fonds interculturel	17
3.5 Milieux associatifs et culturels de la place.....	18
3.5.1 Collaborations ponctuelles (hors FASL)	19
3.5.2 Collaborations avec les associations financées par le Fonds interculturel	20
3.5.3 Collaborations avec la FASL.....	20
3.5.4 Conclusions : collaboration avec les milieux associatifs et culturels	21
3.6 Efficacité, efficience et cohérence du dispositif.....	22
3.6.1 Focus local vs. général	22
3.6.2 Stratégie « bottom up » et « top down »	23
3.6.3 Conclusions concernant la cohérence, l'efficacité et l'efficience du dispositif.....	23
4 Subvention	25
4.1 Montant et allocation de la subvention	25
4.1.1 Subvention principale et compléments	25
4.1.2 Allocation de la subvention	27
4.2 Conclusions par rapport à l'utilisation de la subvention	28
5 Aboutissements de la Caravane	30
5.1 Atteinte des objectifs	31
5.1.1 Amélioration des relations entre acteurs.....	31
5.1.2 Espaces de solidarité et de convivialité	32

5.1.3	Lutte contre l'exclusion et le racisme	32
5.1.4	Intégration sociale interculturelle	32
5.1.5	Expressions artistiques et culturelles locales.....	33
5.2	Fréquentation de la manifestation	34
5.3	Intérêt pour une nouvelle édition de la Caravane dans les quartiers	34
5.4	Conclusions concernant les aboutissements de la Caravane.....	35
6	Conclusion et recommandations	35
6.1	Structure organisationnelle.....	35
6.2	Utilisation de la subvention.....	37
6.3	Aboutissements	38
6.4	Recommandations.....	38
7	Annexes	42
7.1	Méthodologie	42
7.2	Entretiens.....	42
7.2.1	Personnes interviewées (sans entretiens de groupe).....	42
7.2.2	Canevas d'entretien	43
7.3	Questions d'évaluation	45
7.4	Analyse documentaire	45
7.5	Préavis no 2009/4 du 21 janvier 2009.....	45

Indexe des tableaux

Tableau 1: Membres du comité de l'Association caravane interculturelle	8
Tableau 2: Rentrées de la Caravane, par année	26
Tableau 3 : Soutien octroyé aux projets des quartiers.....	27
Tableau 4 : Moyens financiers investis dans les activités transversales de la Caravane	27
Tableau 5 : Répartition des moyens financiers dans le compte « communication »	28
Tableau 6 : Recommandations	38
Tableau 7 : Noms des personnes interviewées	42

Table des illustrations

Figure 1 : Modèle logique de la Caravane des quartiers	11
--	----

1 Contexte

La Caravane des quartiers (appelé par la suite « Caravane ») est une manifestation gratuite qui sillonne des quartiers lausannois tous les deux ans en y effectuant des étapes. Elle a été créée suite à l'adoption des conclusions du préavis 2009/4 par le Conseil communal de Lausanne. L'Association de la Caravane interculturelle a été fondée en 2009 conformément au préavis 2009/4 pour organiser cette manifestation.

Après la quatrième édition en 2016, la Caravane a fait une halte dans presque la totalité des quartiers lausannois. La direction de l'Enfance, de la Jeunesse et des Quartiers estime que l'heure est venue pour s'interroger sur les succès et les faiblesses de la Caravane des quartiers et de vérifier l'atteinte des objectifs qui lui ont été attribués par le préavis 2009/4. Ainsi, l'évaluation doit permettre d'effectuer un bilan après la quatrième édition de la « Caravane des quartiers » et doit :

- vérifier si les objectifs qui ont été attribués à la Caravane des quartiers par le préavis N° 2009/4 ont été atteints
- questionner les collaborations avec des acteurs du domaine associatif et culturel et évaluer la structure organisationnelle actuelle de la Caravane des quartiers
- s'interroger sur les coûts financiers de la Caravane des quartiers
- effectuer un bilan de fréquentation
- mettre en évidence les succès et les faiblesses de la Caravane des quartiers.

Les résultats de l'évaluation doivent favoriser l'apprentissage des expériences faites depuis 2010 tout en tirant des leçons pour le futur.

1.1 Structure du rapport

Le présent rapport commence par un chapitre descriptif sur la Caravane, ses objectifs, sa structure organisationnelle et sur les principaux acteurs impliqués. Ensuite, le rapport est structuré selon les questions d'évaluation (cf. 7.3), à savoir :

- La structure organisationnelle de la Caravane et de l'Association Caravane culturelle sont analysées au troisième chapitre. Dans ce cadre, les rôles du comité, du coordinateur, du Bureau des manifestations et du Bureau lausannois de l'intégration et des associations de quartier sont étudiés de manière approfondie.
- La subvention accordée à la manifestation fera l'objet du quatrième chapitre.
- Les aboutissements de la Caravane sont présentés au sixième chapitre.

Le rapport termine avec un chapitre de conclusion (septième chapitre) qui contient également des recommandations.

1.2 Méthode

Les analyses se basent d'une part sur 24 entretiens individuels menés avec les membres du comité de la Caravane, son coordinateur ainsi qu'avec des personnes clé dans la mise en œuvre de la manifestation dans les quartiers. De plus, nous avons mené deux entretiens de groupe ; l'un avec des habitants d'un quartier ayant participé à la Caravane, l'autre avec des associations d'habitants de deux quartiers fortement impliqués dans l'organisation et la réalisation de la manifestation. Une analyse des principaux documents liés à la Caravane est venue compléter ces données. La liste complète des personnes interviewées et des documents analysés ainsi qu'une description plus approfondie sur la méthodologie employée se trouve en annexe (cf. 7.1).

2 La caravane des quartiers

Les grandes lignes de la manifestation sont décrites dans le préavis de 2009, rédigé par la Municipalité à l'attention du Conseil communal. La première édition a été fixée en 2010¹. Selon le préavis, la subvention est portée au budget du Service du travail et de l'intégration. Elle est actuellement inscrite dans le budget du Bureau lausannois pour les immigrés (BLI). Initialement, la manifestation était appelée « Caravane interculturelle », puis a changé de nom, pour s'appeler désormais « Caravane des quartiers ».

Ce chapitre décrit comment la Caravane des quartiers a été mise en œuvre à partir de ce préavis, en se focalisant sur son orientation générale, ses objectifs, son public cible (cf. 2.1), sa structure organisationnelle (cf. 2.2) et son fonctionnement (cf. 2.3).

2.1 Orientation générale, objectifs et publics cibles de la Caravane

Selon le préavis, la Caravane doit être populaire et festive, décentralisée et biennale et intègre des créations financées par le Fonds culturel des communautés étrangères².

Orientation interculturelle et cohésion sociale

Son caractère interculturel est souligné, tout en rappelant en préambule que la Caravane favorise une intégration sociale au sens large. Une importance particulière est accordée à l'implication des habitants dans la préparation, l'organisation de l'étape et le déroulement des festivités. Ainsi, « [la manifestation] tirera son énergie des habitants eux-mêmes, qui s'adresseront aux autres habitants ». Il est prévu que « des collectifs d'habitants et d'associations organiseront librement des animations spécifiques autour du thème central ». Cela entraîne une variation des contenus et des thématiques abordées, redéfinis à chaque édition.

Objectifs

Les objectifs qui font foi pour la mise en œuvre de la Caravane sont les objectifs présentés dans le préavis de la Caravane (cf.7.5). Il s'agit des objectifs suivants :

- 1) Améliorer les relations entre associations, communautés et habitants des quartiers lausannois ;
- 2) Impliquer les habitants dans la valorisation et l'amélioration de la vie dans leur quartier, par la création, la restauration et l'usage étendu d'espaces de solidarité et de convivialité;
- 3) Lutter contre toutes les formes d'exclusion et de racisme ;
- 4) Favoriser l'intégration sociale par une interaction dynamique et constructive entre Suisses et personnes d'origine étrangère ;
- 5) Stimuler diverses formes d'expression artistique et culturelle par une participation active ;
- 6) Diffuser le travail artistique et culturel des habitants et des associations ;
- 7) Promouvoir et stimuler les échanges interculturels »³.

Public cible de la caravane

La manifestation concerne l'ensemble de la population lausannoise⁴. Dans le préavis, les nouveaux arrivants ainsi que les « habitants de plus longue date » sont mentionnés. Un deuxième public cible sont le tissu associatif lausannois « traditionnel » et des associations d'immigrés et d'étrangers, qui devraient être fortement impliqués dans l'organisation de la Caravane.

¹ Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation. Préavis No 2009/4, Lausanne : 21.01.2009

² Remplacé par le Fonds interculturel

³ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, pages 2-3.

⁴ Réponse à l'interpellation Ghelfim, In : Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation. Préavis No 2009/4, Lausanne : 21.01.2009, préambule

2.2 Structure organisationnelle

Conformément au préavis, une association a été créée afin de se charger de l'organisation générale de la Caravane (cf. 2.2.1). L'organisation et la mise en œuvre est déléguée au coordinateur (cf. 2.2.2) et aux associations locales des différents quartiers (cf. 2.2.3).

2.2.1 L' Association Caravane interculturelle

L'association est une structure qui réunit différents acteurs lausannois dont certains font partie des services la Ville de Lausanne. Selon ses statuts, les buts de l'Association Caravane interculturelle (ACI) sont⁵ :

- d'organiser à Lausanne tous les deux ans une manifestation interculturelle itinérante dans les quartiers lausannois.
- d'encourager, de développer et de promouvoir toute forme d'expression culturelle dans le cadre de la manifestation.
- de veiller à la coordination de ces activités.

Selon les statuts, le comité de l'ACI est entre autres chargé d'assurer la gestion administrative de l'association et d'exécuter les décisions de l'Assemblée générale. Il prépare le projet de budget annuel, le rapport sur sa gestion et les comptes de l'exercice écoulé⁶. L'exécution des paiements est validée par le Président de l'ACI.

Les membres du comité de l'ACI représentent différents acteurs institutionnels, politiques et associatifs de Lausanne. Le préavis détermine trois groupes d'acteurs censés se regrouper dans l'association : les personnes et représentants d'associations actives dans le domaine de l'intégration, des représentants des partis politiques représentés au Conseil communal et des représentants de la Municipalité et de l'administration. Pour chaque groupe, des organismes spécifiques sont nommés⁷. Ceux-ci sont représentés dans le comité actuel, à l'exception du Forum des étrangères et étrangers de Lausanne, du conseiller municipal en charge du dossier de l'intégration ou de la Caravane des quartiers (politique des quartiers)⁸, des associations d'immigrés⁹, et des groupes de travail des quartiers.

Le comité actuel de l'Association Caravane interculturelle compte neuf membres, à savoir¹⁰:

Tableau 1: Membres du comité de l'Association caravane interculturelle

Membres du comité	Institution
M. Jean-Christophe BOURQUIN	
Mme Caroline ALVAREZ	Conseil communal de Lausanne
Mme Gabriela AMARELLE	Bureau lausannois pour les immigrés (BLI)
M. Bernard BRESSNEL	Union des sociétés de développement de Lausanne
M. Nicola DI PINTO	Ville de Lausanne
M. Bertrand PICARD	Conseil communal de Lausanne
Mme Izabela REDMER	Fondation PROFA (ancienne collaboratrice de l'EVAM)
M. Bertrand SONNAY	Union des sociétés Lausannoises

⁵ Statuts de l'Association Caravane interculturelle, art. 4

⁶ Statuts de l'Association Caravane interculturelle, art. 15 a) et b)

⁷ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.1.

⁸ Suite à un changement survenu en 2011, l'ancien Conseiller municipal a gardé la fonction à la présidence de l'Association après approbation du comité.

⁹ L'Etablissement vaudois pour l'accueil des migrants (EVAM) était représenté par Mme I.Redmer jusqu'à ce que celle-ci quitte l'institution. Mme Redmer continue à être membre du comité mais ne représente plus l'EVAM.

¹⁰ Site Internet de la Caravane des quartiers, consulté le 16/6/2017

Membres du comité	Institution
M. Pierre-Alain VERHEYEN	Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL)

L'Association ne compte pas d'autres membres que ceux siégeant dans son comité.

2.2.2 Le coordinateur et les acteurs du niveau opérationnel

Pour la mise en œuvre de la manifestation, le comité attribue un mandat au coordinateur de la Caravane. Le mandat est attribué à un mandataire externe¹¹ et re-conclu pour chaque édition. Selon le mandat de 2016, la mission du coordinateur est de « *coordonner les activités artistiques et socioculturelles afin de mettre en valeur les diversités culturelles présentes à Lausanne et de leur intégration dans le cadre de la quatrième édition de la "Caravane des Quartiers"*. En outre, il doit *chercher des fonds auprès de mécènes et/ou sponsors* »¹².

Plus spécifiquement, son mandat se compose d'éléments de

- programmation (« proposer des projets, contenant une approche d'intégration et d'échange traitée artistiquement, sociologiquement et culturellement », « favoriser le développement et mettre en valeur les projets innovants », participer à « l'identification des contributions potentielles à la manifestation en collaboration avec le comité de l'association », encourager « les projets interdisciplinaires »)
- coordination dans les quartiers (« identifier les besoins des personnes morales ou physiques qui souhaitent s'intégrer à la manifestation », « préparer un planning, distinguant une phase de préparation, une phase de réalisation et une phase de diffusion des événements dans le cadre d'un calendrier prévisionnel », « créer des partenariats avec des structures »)
- communication (« développer la visibilité des activités et de leurs résultats », « créer un concept de communication de la manifestation », identifier les partenaires, faire connaître les prestations, développer les collaborations »), et de
- gestion de ressources (participe à la préparation des budgets et - avec les directions de domaines - à la définition des ressources humaines nécessaires à l'élaboration et à la conduite des projets ainsi qu'à l'identification des besoins en infrastructures et équipements).

Pour remplir sa mission, le coordinateur est amené à collaborer étroitement avec certains organismes et services – représentés pour la plupart au comité – afin de réaliser les différents aspects de son mandat :

- Pour la programmation, il est en lien avec le *BLI* (Fonds Interculturel). *Ce dernier* subventionne des *associations actives dans le domaine de l'intégration* proposant des activités intégrées dans les programmes de la Caravane, selon la volonté des associations des quartiers.
- Le *Secrétaire-Trésorier*, qui est aussi chef de projet au sein de l'unité Manifestations de la Ville de Lausanne, soutient le coordinateur et les associations locales lors de l'obtention d'autorisations (questions d'infrastructures, éléments techniques, etc.). Il collabore avec le coordinateur dans la gestion du budget et l'établissement des comptes et le soutien dans le travail de coordination avec les partenaires locaux dans les quartiers. .
- La *FASL* crée un lien avec les associations des maisons de quartier et centres socioculturels ainsi qu'avec d'autres associations locales dans l'organisation d'une étape de la Caravane des quartiers. En effet, la *FASL* met à disposition des associations de quartier, sur mandat de la Ville de Lausanne, des locaux et du personnel d'animation et de secrétariat.

¹¹ M. Vincent Steudler.

¹² Mandat de coordinateur de la Caravane des Quartiers, 1^{er} octobre 2015.

De plus, dans l'esprit du préavis, le coordinateur collabore étroitement avec les *associations des quartiers* concernés pour la mise en œuvre de la manifestation. Enfin, il est soutenu par une petite équipe : une personne chargée de la communication et un technicien, équipe qu'il engage lui-même en accord avec le comité de l'ACI.

2.2.3 Les habitants des quartiers et associations locales

Selon le préavis, l'organisation dans les quartiers repose sur des groupes de travail issus de personnes et représentants des quartiers-mêmes, indiqués comme « la cheville ouvrière des événements décentralisés »¹³. Une personne responsable – par exemple un animateur de la maison de quartier ou « toute personne souhaitant s'engager pour le projet » - réunirait des représentants des sociétés de développement, d'associations d'immigrés, des institutions (sont nommés établissements scolaires, maisons de quartier, centres socioculturels), commerçants ou entrepreneurs «souhaitant s'impliquer dans la vie de leur quartier», et habitants.

Cette « organisation à deux étages »¹⁴ entre d'une part l'ACI et le coordinateur, et d'autre part les associations et habitants des différents quartiers découle de l'idée que la Caravane « va vers les quartiers » et repose par conséquent sur une « implication forte tant du tissu associatif lausannois « traditionnel » (associations de quartier, sociétés de développement) que des associations d'immigrés et d'étrangers »¹⁵.

2.3 Fonctionnement de la Caravane

Nos hypothèses de travail quant au fonctionnement de la Caravane sont résumées dans le modèle présenté ci-dessous. Il est basé sur le préavis ainsi que sur le mandat du coordinateur.

Dans ce modèle, nous distinguons entre l'« input » - constitué de l'ensemble de ressources (ressources financières et humaines, infrastructure) et activités prévues pour mettre en œuvre la manifestation - et les résultats attendus. Ceux-ci sont séparés en « output », « outcome » et « impact ».

Les « outputs » sont des éléments qui permettent à ce que la production d'effets soit possible; ce sont donc des prérequis aux aboutissements de la manifestation. Les « outcomes » constituent des effets obtenus auprès du public cible. Les « impacts » sont les effets produits non pas uniquement auprès du public cible mais au niveau de l'ensemble de la société.

En résumé, par la mise à disposition de ressources financières, techniques et humaines, les quartiers ont la possibilité d'organiser une étape de la Caravane. En donnant un rôle central aux associations de quartiers dans la décision d'accueillir la Caravane et de leur laisser le choix de la durée de son étape et du programme, la manifestation vise à renforcer les associations de quartier, l'intégration sociale des habitants et une meilleure compréhension entre eux. L'expression artistique des associations et habitants est stimulée et diffusée dans la programmation de la Caravane. Ces différents « outcomes » correspondent à plusieurs objectifs formulés dans le préavis. Les objectifs liés à l'interculturalité sont encore renforcés par des animations et spectacles proposés dans le cadre de projets financés par le Fonds interculturel.

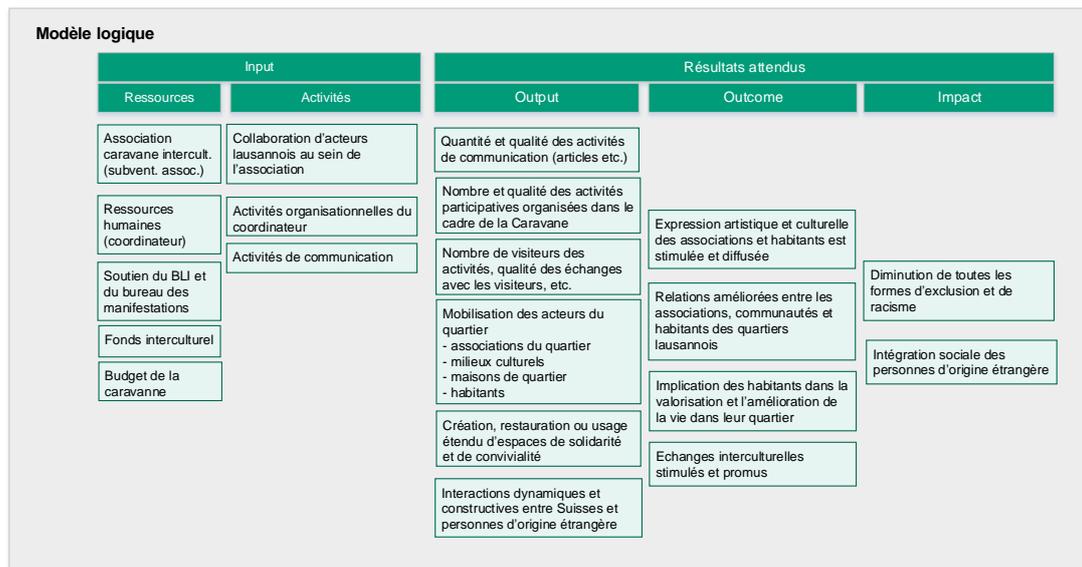
La présente évaluation se situe principalement au niveau des « inputs » de la manifestation. En effet, les questions d'évaluations portent avant tout sur les rôles des différents acteurs et les ressources mobilisées pour réaliser la manifestation. Les effets de la Caravane seront discutés dans un chapitre, abordant notamment l'atteinte de ses objectifs et sa fréquentation (cf. chapitre 5).

¹³ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.1.

¹⁴ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.1.

¹⁵ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 3.

Figure 1 : Modèle logique de la Caravane des quartiers



3 Structure organisationnelle

Les premières questions d'évaluation touchent à l'efficacité et l'efficience de la structure organisationnelle de la Caravane. Pour y répondre, nous allons analyser les activités des acteurs principaux impliqués dans sa conception et la mise en œuvre, à savoir le comité de l'ACI, le coordinateur, le bureau des manifestations, le BLI, et les associations de quartier (y compris celles faisant partie de la FASL).

Ensuite, nous allons nous pencher sur le principe directeur de la structure organisationnelle de la manifestation, à savoir sa structure participative, conférant une place centrale aux associations et habitants de quartier. Cela permet de proposer quelques réflexions concernant l'efficacité et l'efficience du dispositif mis en place.

3.1 Le comité de l'Association caravane interculturelle

Question d'évaluation : l'Association a-t-elle assuré de manière efficace le suivi stratégique, le soutien et l'orientation que lui confie le préavis 2009/4 et ses statuts ?

L'association a un comité qui assure les diverses tâches de direction et de suivi de la Caravane des quartiers. Une assemblée générale au-delà des membres du comité n'existant pas (cf. 2.2.1), cette question d'évaluation doit être répondue en analysant l'activité du comité de l'Association caravane interculturelle (ACI).

3.1.1 Soutien de la Caravane

Le comité soutient la Caravane en servant de relais vis-à-vis d'autres acteurs, en apportant un soutien opérationnel (travail du Secrétaire-Trésorier de l'association), et en engageant un coordinateur.

Relais et défense de la manifestation

Plusieurs personnes mentionnent le rôle de relais que jouerait le comité entre la Caravane et la société lausannoise, permettant à ce que la manifestation soit acceptée dans son ensemble et que tous les acteurs en soient informés. Ce rôle de facilitateur est souvent décrit comme le rôle principal du comité. D'avoir autour de la table des personnes qui représentent des partenaires identifiés comme importants du point de vue de la Caravane faciliterait sa mise en

œuvre et lui permettrait d'être soutenue à travers différents réseaux. Si besoin, la manifestation serait défendue auprès des milieux critiques à la manifestation.

Ce rôle de soutien et de relais est pourtant interprété de manière différente par les membres du comité, allant de la transmission d'information par e-mails collectifs à l'implication directe des différents acteurs de la société lausannoise dans la réalisation de la Caravane. Ces activités impliquent un investissement variable dans la Caravane. D'ailleurs, pour certains membres du comité, l'investissement de certains de leurs collègues est insuffisant. D'autres interlocuteurs mentionnent également le fait que les membres du comité étaient peu présents durant la manifestation, par exemple en visitant une Caravane dans un quartier.

Il se pose également la question si tous les membres actuels sont en mesure de soutenir la Caravane. Leur insertion dans la société lausannoise permet-elle de faciliter la réalisation de la Caravane ? Par exemple, la représentation de PROFA au sein du comité vient d'un fait historique mais ne semble pas en lien avec les buts de la Caravane.

C'est pour cela que plusieurs interviewés remettent en question la composition actuelle du comité, qui ne permet pas d'assurer suffisamment bien cette fonction de relais et de défense de la manifestation.

Soutien opérationnel du Secrétaire-Trésorier

Le Secrétaire-Trésorier¹⁶ soutient activement et au niveau opérationnel la mise en œuvre de la Caravane (gestion des comptes et préparation du budget, liaison et contrat avec les maisons de quartiers et centres socioculturels, aide pour l'obtention d'autorisations auprès de la police du commerce et autres services de la Ville, etc.). Son travail est discuté au chapitre 3.3.

Distribution du mandat de coordination

Pour la mise en œuvre de la manifestation, un rôle important du comité est de désigner le mandataire pour la coordination de la manifestation et de vérifier que celui-ci respecte son mandat.

Le comité a sélectionné le coordinateur des 4 éditions de la Caravane parmi trois candidats finaux retenus suite à un appel à candidatures. Le coordinateur participe aux séances du comité et lui rend compte de l'avancement de la mise en œuvre de la Caravane. Lors de ces séances, le comité valide ses propositions quant à la réalisation de la Caravane.

3.1.2 Suivi stratégique et orientation

Le rôle stratégique du comité concerne avant tout la forme qu'il donne à la manifestation en fonction des objectifs fixés. Ceux-ci sont énumérés dans le préavis.

Les entretiens de la présente évaluation ont montré que pour une grande partie du comité, l'objectif premier de la Caravane n'est pas constitué par les objectifs énumérés dans le préavis mais il est lié à sa genèse, à savoir la décision politique concernant la décentralisation des Fêtes de Lausanne dans les quartiers. Ainsi, selon les membres du comité interviewés, la Caravane des quartiers doit « amener » les Fêtes de Lausanne dans les quartiers. Les objectifs du préavis et leur atteinte n'auraient jamais fait l'objet d'une discussion au sein du comité et n'étaient pas présents dans les discours de nos interlocuteurs.

Entérinement de décisions et surveillance du budget

Plusieurs membres mentionnent que le comité valide des décisions, que ce soit au niveau des propositions du coordinateur concernant la mise en œuvre et la programmation de la Caravane, les projets soutenus par le Fonds interculturel ou lors du choix des supports de communication. Conjointement à sa tâche de surveillance du budget, cela permet au comité d'avoir une vue d'ensemble de la manifestation et d'effectuer le suivi au niveau de la gestion de la manifestation.

¹⁶ Fonction tenue par M. Nicola di Pinto, collaborateur de la Ville de Lausanne.

Orientation de la Caravane

Une analyse des procès-verbaux des séances du comité montre que peu d'éléments de la Caravane sont nées à partir d'une réflexion au sein du comité. Les principales propositions quant à l'orientation de la Caravane ont été émises par le coordinateur. Ce dernier a eu un rôle central dans la conception de la Caravane en proposant des solutions concrètes pour sa mise en œuvre. Selon ces observations, nous pouvons constater que le comité de l'ACI ne semble pas être à l'origine d'une *stratégie* proactive qui orienterait le développement et la mise en œuvre de la Caravane. Par contre, l'orientation donnée par le coordinateur a été appuyée par le comité en avalisant les propositions de ce dernier.

3.1.3 Conclusions concernant le rôle du comité

Le rôle du comité de l'ACI (et par extension, de l'association) est surtout perçu comme celui d'être un soutien à la manifestation. Certains membres assurent ce soutien de manière active, d'autres sont dans une position davantage passive. Aussi, la composition actuelle du comité ne permet pas de soutenir la Caravane de façon entièrement satisfaisante. Au niveau de l'orientation et du suivi stratégique, le comité assume pleinement son rôle de contrôle, de surveillance et de décideur. Cependant, une attitude réactive quant à l'orientation et au développement stratégique peut être observée comme le comité a approuvé les propositions soumises mais n'en a pas élaboré lui-même. Enfin, le fait que les objectifs du préavis étaient peu présents dans les discours des membres du comité surprend compte tenu de sa fonction de suivi stratégique par rapport au mandat de base (donc par rapport au préavis).

Notons que les divers entretiens avec les membres du comité nous ont permis d'observer des enjeux non résolus de collaboration entre certains membres, ce qui peut potentiellement influencer l'efficacité de son travail.

3.2 Le coordinateur

Question d'évaluation : le Coordinateur a-t-il assuré de manière efficiente et en fonction du mandat qui lui a été confié la mise en œuvre opérationnelle, la gestion financière de la manifestation ?

Le mandat du coordinateur laisse une marge d'appréciation très large quant à sa mission de coordination et de mise en œuvre. En effet, le nombre d'étapes (quartiers) de la Caravane par édition n'est pas spécifié et l'ampleur et le contenu des projets qu'il est censé proposer reste ouverte.

Cette souplesse accordée par le mandat permet une adaptation aux spécificités de chaque quartier. Ainsi, l'identification des « personnes morales ou physiques » à intégrer à la manifestation est également ouverte et laissée aux soins du coordinateur, tout comme la création de « partenariats avec des structures ».

3.2.1 Tâches effectuées selon le mandat

Sur la base des rapports et dossiers de presse des 4 éditions de Caravanes dans 16 quartiers¹⁷, il peut être considéré que les tâches de mise en œuvre opérationnelle listées dans le mandat du coordinateur ont été remplies (cf. 2.2.2).

Programmation

Selon le coordinateur, la moitié des quartiers souhaitaient effectuer la programmation eux-mêmes, avec des artistes locaux. Celles-ci ont été complétées par des productions issues des projets financés par le Fonds interculturel, à disposition des quartiers. Dans les quartiers sollicitant une programmation extérieure, des têtes d'affiches ont été organisées par le coordinateur, en collaboration avec les quartiers. Lors de la première édition, un projet spécifique autour de l'édition d'un livre a été mentionné¹⁸. Plusieurs membres du comité ont déploré le

¹⁷ Rapports du coordinateur, éditions 2010, 2014 et 2016 (le rapport de 2012 est manquant).

¹⁸ Pour la présente évaluation, nous n'avons pas analysé en détail la composition des différents programmes des Caravanes

manque d'éléments de programmation propres à la Caravane. Il s'agirait notamment de proposer des activités transversales qui seraient présentes dans toutes les étapes de la Caravane et qui amèneraient ainsi un aspect fédérateur entre les haltes de la Caravane¹⁹.

Coordination dans les quartiers

Dans toutes les Caravanes, une ou plusieurs associations de quartier ont été pleinement impliquées dans l'organisation, la réalisation et la programmation de l'étape de leur Caravane. Les habitants ont été intégrés dans les tâches liées à l'organisation de la Caravane, se produisant en tant qu'artistes ou animant des activités.

Les associations ont beaucoup apprécié la disponibilité, l'ouverture et les conseils du coordinateur au niveau de l'organisation de la manifestation ; conseils qui pour plusieurs d'entre eux ont été utiles pour leur travail au-delà de la Caravane (cf. 5.1.2). Le fait que plusieurs associations de quartier souhaiteraient reconduire l'expérience montre que la mise en œuvre de la manifestation peut être considérée comme un succès du point de vue de l'intégration des associations de quartier. Néanmoins, certains membres du comité auraient attendu la participation de davantage d'associations locales et une implication moindre des maisons de quartiers et centres socioculturels. Pour le coordinateur, le travail avec les comités d'habitants basés sur des bénévoles, pas toujours disponibles et très sollicités pour la Caravane, fait d'ailleurs partie des défis de son mandat.

Communication

La yourte a participé à développer la visibilité des activités et une responsable de communication était aux côtés du coordinateur pour la diffusion des informations autour de l'évènement pour chaque édition. Des campagnes d'affichage ont eu lieu dans toute la Ville, annonçant la venue de la Caravane. Cette information a également été relayée à la presse, à la radio et dans les réseaux sociaux. De plus, un site Internet de la Caravane a été créé.

Plusieurs de nos interlocuteurs ont critiqué la publicité faite autour de la Caravane, qu'ils jugeaient insuffisante. En effet, elle n'aurait pas permis d'attirer des habitants d'autres quartiers. Il manque un concept de communication qui permettrait de savoir si cela fait partie des buts de la communication mise en place. Nous observons cependant qu'environ 60% du budget « communication » a été dédiée à la communication « générale » pour la ville de Lausanne (ou plus général encore, par exemple les médias sociaux), et 20% pour une communication « mixte » (informations locales des quartiers diffusées à l'échelle de la ville ou plus loin : Radio Caravane FM). Cette analyse montre que des efforts importants ont été faits pour attirer des habitants d'autres quartiers aux étapes de la Caravane, sans avoir réussi à atteindre ce but de manière satisfaisante.

Pourtant, nous observons un décalage entre la communication généralisée effectuée dans tout Lausanne et la manifestation très locale que constitue la Caravane. Une incertitude par rapport au public cible est laissée dans le préavis de la Caravane, selon lequel il n'est pas évident de savoir si la manifestation vise un public « micro-local », constitué avant tout des habitants d'un quartier défini, ou si le but est également un échange entre quartiers (cf. 3.6.1). L'une ou l'autre interprétation du public cible a une influence capitale sur la manière de communiquer sur la manifestation.

Gestion financière

Les membres du comité ont loué la façon du coordinateur à gérer les comptes, qui auraient toujours été équilibrés, voire excédentaires. Il aurait toujours été très rigoureux dans cette tâche.

Une mission inscrite dans le mandat du collaborateur est la recherche des fonds auprès de mécènes et/ou sponsors. A notre connaissance, celle-ci a été remplie lors d'une édition par une donation de la Loterie Romande. Cette dernière aurait notamment permis d'acheter la

¹⁹ Le préavis 2009/4 mentionne également cette approche transversale : « Afin de donner sa cohérence à l'évènement, un noyau commun d'actions et d'évènements sera préparé. Il pourra avoir des formes culturelles multiples (spectacles, films, publications, expositions, conférences, émissions radio ou télé). Il sera surtout mobile, avec des infrastructures légères qui lui permettront de se déplacer entre les différents quartiers de la Ville », p.3.

yourte et du matériel technique, ce qui a généré des ressources financières par sa location dans le milieu associatif et ce qui permet des économies au niveau des frais de location de l'infrastructure et matériel technique (cf. chapitre 4).

3.2.2 Conclusions concernant le travail du coordinateur

Ces observations permettent de dire que le coordinateur a assuré de manière efficace la mise en œuvre de la Caravane, permettant la réalisation de 4 étapes de la Caravane à chaque édition. De manière générale, il a réalisé les activités définies dans son mandat. Il a perçu son rôle comme un apport de ressources, permettant aux associations de quartier de s'approprier l'évènement. De plus, il a mené à bien la gestion financière.

Pourtant, sa mission concernant la recherche de fonds a été remplie pour une seule édition et le coordinateur n'a que peu développé des éléments de programmation propres à la Caravane et transversaux aux étapes de la Caravane. Ces composantes auraient été souhaitées par certains membres du Comité et ont été prévues par le préavis 2009/4. De plus, certains d'entre eux auraient aimé voir une plus grande diversité d'associations de quartier impliquées dans l'organisation de la Caravane. Un ordre de grandeur du montant constitué par des subventions externes, une précision quant au rôle du coordinateur dans la conception de la programmation et une définition de l'ampleur du réseau d'associations à impliquer dans la Caravane seraient à clarifier par le comité. Ces précisions manquent actuellement dans le mandat du coordinateur et constituent donc à l'heure actuelle des attentes implicites de certains membres du comité par rapport à son travail.

L'analyse de l'utilisation du budget « communication » et des avis de nos interlocuteurs montre que des efforts importants ont été faits pour attirer des habitants d'autres quartiers aux étapes de la Caravane, sans avoir réussi à atteindre ce but de manière satisfaisante.

Sur le terrain, le travail du coordinateur a été jugé comme excellent. Les membres d'association de quartier ont particulièrement mis en avant sa vision d'ensemble, son professionnalisme et sa capacité de rassembler les différents acteurs. Ainsi, le coordinateur bénéficie d'un haut degré d'acceptation auprès des différents acteurs impliqués, prérequis indispensable pour mener à bien un projet à vocation participative.

3.3 L'Unité Manifestations

Question d'évaluation : l'appui de l'Unité Manifestations a-t-il été pertinent et efficace ?

3.3.1 Nécessité de faciliter le contact avec les services de la Ville

La mise en œuvre effective de la Caravane dépend de plusieurs services de la Ville de Lausanne, par exemple pour la mise à disposition de l'électricité ou le stockage du matériel (yourte, matériel technique). Dans la phase de planification de la Caravane, plusieurs autorisations doivent être obtenues et le bon déroulement de la manifestation relève de services de la Ville impliqués dans divers secteurs (infrastructures, électricité etc.).

Le Secrétaire-Trésorier de l'Association caravane interculturelle (ACI), qui est employé par l'Unité Manifestations de la Ville de Lausanne, a facilité les contacts du coordinateur et des partenaires locaux avec les services concernés et il a soutenu les démarches auprès d'eux. Il a notamment informé les services concernés avant le dépôt de demandes pour vérifier si ces demandes étaient réalisables. De plus, le Secrétaire-Trésorier aurait permis de faire le lien avec des services de la Ville de Lausanne quand celle-ci était mise en difficulté.

En effet, des difficultés de collaboration avec plusieurs services de la Ville ont été reportées par le coordinateur dans le rapport de la Caravane de 2016²⁰. Certaines de ces difficultés ont d'ailleurs été mentionnées comme points faibles de la manifestation par les animateurs socio-culturels, impliqués dans la mise en œuvre de la Caravane dans les quartiers. Celles-ci seraient vécues à chaque organisation de fêtes de quartier ou autres manifestations, indépendamment de la Caravane. Pourtant, étant donné que la Caravane est subventionnée par la

²⁰ Rapport Caravane 2016, p.3

Ville, ils auraient attendu une coopération plus élevée de la part de ses services. Selon ces interlocuteurs, le soutien apporté par le coordinateur dans ce domaine était très apprécié par les interviewés.

3.3.2 Conclusions concernant le soutien de l'Unité Manifestations

Un lien direct entre le coordinateur et l'Unité Manifestations semble être d'une grande importance pour une mise en œuvre fluide de la Caravane, étant donné que la réalisation de la Caravane a lieu dans l'espace public et implique de ce fait les autorisations et la coopération avec différents services de la Ville. Cependant, cette coopération pourrait être renforcée pour permettre une mise en œuvre plus sereine de la manifestation. En effet, le coordinateur et les associations de quartier ont jugé la collaboration avec certains services comme difficile et ont d'autant plus apprécié le soutien de l'Unité Manifestations. Ainsi, ce soutien est pertinent pour la mise en œuvre de la Caravane.

3.4 Le Fond interculturel géré par le BLI

Question d'évaluation : la liaison entre le Bureau lausannois de l'intégration et l'Association, d'une part, et entre le Coordinateur de la Caravane et le Fonds interculturel d'autre part, sert-elle efficacement la Caravane dans la poursuite de ses objectifs ? La liaison a-t-elle été efficiente ?

Le Fond interculturel est géré par le Bureau lausannois pour l'intégration des immigrés (BLI), qui est représenté au sein du comité, comme cela est prévu par le préavis²¹. Selon les entretiens avec les membres du comité, la tâche spécifique de sa représentante est de proposer des projets pour la programmation de la Caravane. Il s'agit de projets que le BLI subventionne par le Fonds interculturel.

Dans le cadre de la gestion du Fond interculturel, le BLI effectue un travail en amont avec les associations désireuses de soumettre un projet, pour que celui-ci corresponde aux critères demandés (cours de gestion de projet, soutien lors de la formulation de la demande de financement etc.). Une fois les demandes de financement déposées, la Commission tripartite pour l'intégration des immigrés (CTI) évalue les dossiers et décide de l'octroi des subsides. Le coordinateur de la Caravane est invité à s'exprimer à titre consultatif sur les projets mais n'intervient pas dans la décision d'octroi de la subvention, ni dans l'accompagnement des associations avant le dépôt d'une demande de financement.

D'après les entretiens et les procès-verbaux des séances du comité, la représentante du BLI soumet les projets sélectionnés par le Fond interculturel au comité. Ensuite, ils sont transmis au coordinateur, qui les propose aux quartiers ; ces derniers sont libres de choisir les projets qui leur conviennent pour la programmation de leur Caravane.

Dès lors, c'est dans ce sens que nous comprenons les « liaisons » mentionnées dans la présente question d'évaluation : *la liaison entre le BLI et l'ACI* concerne la présentation, par le BLI, des projets subventionnés par le Fonds interculturel au comité de l'ACI avant chaque édition de la Caravane. *La liaison entre le coordinateur et le Fonds interculturel* concerne la transmission, par le coordinateur, des projets sélectionnés aux quartiers organisant une étape de la Caravane.

L'évaluation de l'efficience et de l'efficacité de ces liaisons se base sur les entretiens effectués par les différents acteurs. En ce qui concerne leur efficience, certains membres du comité évaluent la subvention indirecte supplémentaire pour la Caravane comme trop élevée. Ce point sera abordé dans un chapitre à part, consacré au subventionnement de la manifestation (cf. chapitre 4).

3.4.1 Efficacité de la liaison entre le BLI et l'ACI

Pour évaluer l'efficacité de cette liaison, nous faisons l'hypothèse que l'apport des projets du Fonds interculturel à la Caravane concerne ses objectifs liés à l'interculturalité. En effet, ceux-

²¹ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.1.

ci sont résumés dans l'objectif global du Fonds interculturel²² : « Le Fonds interculturel de la Commune de Lausanne, doté de soixante mille francs, vise à favoriser l'intégration sociale par une interaction dynamique entre la population suisse et étrangère dans les quartiers lausannois [objectif 5], en mettant en relief l'expression et la diversité culturelles [objectifs 5 et 6] ».

Des projets financés par le Fonds ont été réalisés dans les Caravanes et ceux-ci auraient souvent bien fonctionné. L'apport positif des projets soutenus par le Fond Interculturel via le BLI est mentionné par plusieurs représentants d'associations de quartiers. Dans ce sens, l'on peut considérer que les objectifs mentionnés ci-dessus ont été atteints, puisque ces spectacles et animations expriment des diversités culturelles et visent à une interaction dynamique entre elles²³.

3.4.2 Efficacité de la liaison entre le coordinateur et le Fonds interculturel

La liaison entre le coordinateur et le Fonds interculturel doit permettre de proposer des projets attractifs aux associations de quartier, afin qu'elles puissent et aient envie de les inclure dans la programmation de la Caravane. Cela constitue des enjeux différents pour les associations subventionnées par le Fond interculturel et le coordinateur.

Pour les associations du domaine de l'intégration, l'enjeu se situe dans le double processus de sélection auquel elles sont soumises : une première sélection se fait auprès du BLI / CTI afin d'obtenir le financement. Une deuxième sélection se fait par les associations de quartier, qui choisissent certains projets parmi plusieurs pour leur programme. De ce fait, les projets ne sont pas forcément inclus dans la Caravane, même s'ils ont été sélectionnés par le BLI. Cela serait d'autant plus frustrant pour les associations vu le grand investissement fourni dans la conception du projet, souvent par des bénévoles. De plus, la subvention allouée serait toujours bien moindre aux coûts effectifs de la réalisation du projet, ce qui imposerait des restrictions et redimensionnements. En même temps, il existe une pression à innover et professionnaliser les projets malgré le succès rencontré par certains projets. Pour augmenter les chances que leur projet soit choisi par les associations de quartier, certains responsables des projets financés par le Fonds auraient souhaité davantage d'échanges avec les associations de quartier. Selon eux, cela leur aurait permis de mieux défendre leurs projets.

Le rôle d'intermédiaire entre les projets du Fonds interculturel et les associations de quartier est assumé par le coordinateur. C'est lui qui leur soumet les propositions existantes. Son défi est l'intégration optimale des projets des associations culturelles dans la programmation de la Caravane. Selon lui, ce seraient les projets avec un concept spécifiquement adapté à la Caravane qui fonctionneraient le mieux et qui seraient le plus demandés par les associations de quartier. Pourtant, cela ne serait pas suffisamment souvent le cas : ainsi, dans son rapport de la Caravane de 2010, le coordinateur indique que les projets soumis par le BLI devraient être plus adaptés aux demandes des quartiers et que la collaboration entre les associations financées par le Fonds interculturel et les quartiers devrait être renforcée. De plus, il ajoute que les projets proposés devraient être plus souvent renouvelés²⁴. Lors des entretiens pour la présente évaluation, ces attentes vis-à-vis des projets financés par le Fond interculturel ont été réitérées. De plus, les projets financés à plusieurs reprises par le Fonds n'auraient pas été adaptés à la Caravane au cours des expériences faites.

Pour arriver à des projets adaptés au cadre de la Caravane, certains acteurs demandent un rôle plus actif du coordinateur dans le choix des projets du Fonds interculturel. Cela lui permettrait de soumettre aux associations de quartier des projets qui pourraient pleinement s'intégrer à la Caravane.

3.4.3 Conclusions concernant les projets du Fonds interculturel

Les projets du Fonds interculturel sélectionnés par la CTI et présenté par le BLI auprès du comité de l'ACI permettent de mettre à disposition des associations de quartier un « catalogue » de projets abordant des thèmes liés à l'interculturalité. Cela permet de supposer que

²² Page d'accueil du Fonds interculturel, <http://www.lausanne.ch/fi>, consultée le 20/6/2017

²³ L'évaluation du contenu des différents projets ne fait pas partie de la présente évaluation. Les différents projets n'ont donc pas été analysés.

²⁴ Rapport Caravane, 2010, p.1

la liaison mises en place entre le BLI et le comité de l'ACI pour diffuser les projets a été efficace.

En ce qui concerne la liaison entre le coordinateur et les projets du Fonds interculturel, nous observons que l'efficacité de celle-ci est mitigée. Ainsi, les responsables des associations culturelles soulèvent la difficulté inhérente à leur dépendance face aux associations de quartier : ce sont elles qui décident si leur projet peut voir le jour dans le cadre de la Caravane, même s'ils ont été sélectionnés par le Fond interculturel. Ce fonctionnement nuit à l'efficacité de la liaison entre le Fonds interculturel et la Caravane, puisque les projets financés risquent de ne pas être sollicités.

Face aux difficultés mentionnées par les associations soutenues par le Fond interculturel au niveau des ressources restreintes à disposition et une pression importante d'innover et professionnaliser les projets d'une année à l'autre, le coordinateur mentionne des difficultés au niveau de la mise en œuvre des projets dans le contexte de la Caravane. Les projets n'y seraient pas toujours adaptés.

Ces observations montrent des tensions à trois niveaux :

- Une tension entre des attentes différentes quant au niveau de professionnalisation et d'innovation face aux projets financés par le Fond interculturel.
- Une tension entre une approche visant à proposer des activités développées en dehors du quartier (dynamique top-down) et une approche visant à susciter la participation citoyenne locale (au niveau du quartier, bottom-up). Le coordinateur se trouve dans une position délicate parce qu'il doit à la fois solliciter l'engagement citoyen en leur laissant le libre choix de la programmation (donc une approche bottom-up) et proposer des projets du Fond interculturel pour la programmation (dans une dynamique top-down). Cette question est discutée au point 3.6.2.
- Une tension au sein du comité quant au rôle du coordinateur au niveau des projets financés par le Fond interculturels. Il existe notamment au sein du comité une divergence de point de vue par rapport à l'implication du coordinateur au moment de l'accompagnement des associations avant le dépôt d'une demande de financement. Cette phase d'accompagnement permet d'orienter les projets soumis, et par conséquent sélectionnés par le Fond interculturel. Ce travail est actuellement effectué par le BLI sans l'intervention du coordinateur.

3.5 Milieux associatifs et culturels de la place

Question d'évaluation : quelles ont été les collaborations significatives avec les milieux associatifs et culturels de la place ?

Selon le préavis, les collectifs d'habitants et les associations organisent librement des animations spécifiques autour du thème central, avec l'appui des organisateurs de la caravane et des maisons de quartier/centres socioculturels²⁵. Il précise que des groupes de travail sont formés à cet effet dans les quartiers, travaillant autour d'un responsable et réunissant des représentants des sociétés de développement, d'associations d'immigrés, d'institutions, de commerçants et d'habitants (cf. 2.2.3.)²⁶.

Le lien entre les associations et l'ACI se produit essentiellement via le coordinateur. Cependant, quatre membres du comité assurent également une liaison avec le monde associatif, à savoir les représentants de la Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL), du Bureau lausannois pour l'intégration des immigrés (BLI), de l'Union des sociétés de développement de Lausanne (USDL) et des sociétés lausannoises (USL).

La collaboration la plus importante s'est produite avec la FASL. Cette dernière est une fondation subventionnée par la Ville de Lausanne, avec la mission de politique d'animation socio-

²⁵ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 3.3.

²⁶ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.1.

culturelle. Celle-ci se réalise essentiellement à travers les maisons de quartier ou centres socioculturels et les associations de quartier qui les gèrent. A cette fin, des conventions de partenariat sont conclues avec les associations de quartier. Les associations gérant les maisons de quartier et centres socioculturels de la FASL regroupent également des associations locales au sein de leurs comités. Dans la grande majorité des étapes de la Caravane, la FASL est très impliquée dans sa mise en œuvre. Cette implication de la FASL fait l'objet du troisième point dédié à cette thématique (cf. 3.5.3)

L'implication de l'USDL et de l'USL ne semble pas comparable à celle de la FASL. L'USL constitue l'association faitière des associations à but non lucratif siégeant à Lausanne ou étant liés à la commune par leurs intérêts ou identité²⁷. L'USDL regroupe les Sociétés de développement de Lausanne ; celles-ci défendent les intérêts du quartier auprès des autorités et promeuvent la vie de quartier²⁸. Ses membres sont des habitants, associations et entreprises locales. L'USDL constitue le relais auprès de la municipalité²⁹. Les sociétés de développement et les sociétés lausannoises ne font pas partie intégrante de l'organisation opérationnelle de la Caravane, comme cela est le cas pour la FASL (cf. 3.5.3). Cela découle aussi des différentes fonctions qu'ont ces organismes dans la société lausannoise : alors que la FASL est une fondation d'utilité publique, disposant de compétences professionnelles, financières, matérielles et organisationnelles qu'elle met à disposition de la population³⁰, l'USL et de l'USDL fédèrent des associations et sociétés très disparates, sans avoir un rôle stratégique ou financier à jouer auprès de ces dernières. Plusieurs membres du comité ont mentionné que les sociétés de développement à Lausanne n'étaient plus dynamiques. En effet, comme décrit au prochain point (cf. 3.5.1), les collaborations avec les associations de quartier ne faisant pas partie de la FASL étaient ponctuelles dans la majorité des éditions de la Caravane.

Les associations d'immigrés sont surtout représentées par les associations financées par le Fonds interculturel, en collaboration avec le BLI (cf. 3.5.2). Elles proposent animations et spectacles à travers les différentes haltes de la Caravane. Dans certaines étapes, d'autres associations d'immigrés ont été impliqués dans la Caravane, notamment en intégrant des stands de nourriture. Une interviewée d'une maison de quartier a mentionné que des liens avec deux associations d'immigrés ont pu être tissés à l'occasion de la Caravane. Sinon, de telles collaborations significatives n'ont pas été mentionnées par les interviewés. Comme les autres associations locales, leur participation à la Caravane était d'ordre ponctuel.

3.5.1 Collaborations ponctuelles (hors FASL)

Les collaborations mentionnées par les principaux représentants des associations de quartier sont des plus diverses : associations culturelles, clubs de sport, écoles primaires, EMS, une garderie, le parascolaire (APEMS), associations à vocation écologique et un projet de promotion de la musique classique d'un collège de la place ont été mentionnés par nos interviewés.

Pourtant, ces collaborations ont été décrites comme ponctuelles. Les organisateurs principaux de la Caravane étaient - si présentes dans le quartier - les maisons de quartier et centres socioculturels et les associations de quartier qui y sont rattachées ou comités d'habitants. Certaines collaborations plus étroites ont été mentionnées avec des associations avec lesquelles les associations des maisons de quartier et centres socioculturels avaient déjà l'habitude de collaborer. Pourtant, d'autres collaborations plus étroites avec des associations peu connues des maisons de quartier ou centre socioculturels n'ont que rarement été mentionnées. Pour certains interviewés, la raison en était que de telles associations n'existent pas dans leur quartier ou n'avaient pas suffisamment de ressources humaines pour s'impliquer dans un tel projet. Pour une interlocutrice, le peu de collaborations était également dû au fait qu'il s'agissait d'une première édition de la Caravane dans son quartier. Maintenant que le concept était connu, elle pourrait imaginer davantage de collaborations ; elle mentionne des

²⁷ <http://www.lausanne-usl.ch/index.php?mode=about>

²⁸ Cf. sites des différentes Sociétés de développement, p.ex. http://www.sdli.ch/?page_id=2, <http://ouchy.ch/>, <http://www.quartierboveresses.ch/>

²⁹ <http://www.quartierboveresses.ch/>

³⁰ <http://www.fasl.ch/presentation/la-fasl.php>

groupes moins formalisés que des associations, à savoir des groupes informels (par exemple un groupe de rap).

3.5.2 Collaborations avec les associations financées par le Fonds interculturel

La collaboration avec les associations proposant des projets financés par le Fonds interculturel n'est pas particulièrement relevée par les responsables d'associations de quartier, si ce n'est que leur contribution était souvent considérée comme concluante (cf.5.1.5). D'ailleurs, les représentants des projets du Fonds interculturel ont exprimé leur souhait d'être mieux intégrées à la Caravane et d'être plus en contact avec les associations de quartier. En effet, ce manque de liens avec les associations de quartier les empêchait de défendre leur projet auprès d'elles et accentuait l'incertitude quant à l'acceptation de leur projet (cf. 3.4.2).

3.5.3 Collaborations avec la FASL

Question d'évaluation : de manière spécifique, quel a été le rôle dévolu à la FASL dans la gestion de la manifestation ?

La collaboration avec la FASL dans la mise en œuvre de la Caravane et sa représentation dans l'ACI est mentionnée dans le préavis³¹. Celui-ci souligne l'appui apporté par les associations des maisons de quartier et des centres socioculturels souhaitant s'associer à la manifestation³².

Dans tous les quartiers avec une association de maison de quartier ou d'un centre socioculturel chapeauté par la FASL, ceux-ci représentaient les acteurs associatifs locaux principaux de la Caravane. Selon nos interlocuteurs, la Caravane serait un moyen de mettre en valeur les maisons de quartier. En effet, les animateurs socioculturels interrogés se montraient très enthousiastes de leur participation à la Caravane, qui leur aurait permis de réaliser un événement d'une grande ampleur.

Ci-dessous, la participation de la FASL dans la Caravane d'après les entretiens effectués est résumée.

Collaboration évidente, acteur incontournable

Selon les entretiens avec les membres du comité, la collaboration avec la FASL est une évidence et un rôle très important lui est donné dans la mise en œuvre de la manifestation. Elle est un acteur incontournable, et dans la majorité des quartiers il s'agit d'un partenaire associatif principal. Un rôle aussi important n'aurait pas été prévu initialement. C'est seulement une fois sur le terrain que cela aurait été une évidence : dans la plupart des quartiers, le milieu associatif serait essentiellement constitué par les associations gérant les maisons de quartier ou centres socioculturels. C'est pour cela que 12 étapes (sur 16) de la Caravane se seraient principalement basées autour de ces institutions. La participation des animateurs des maisons de quartier et centres socioculturels aurait permis de suivre le rythme (assez rapide) de préparation de la Caravane: Les animateurs sont les seules personnes du monde associatif impliqués dans la Caravane qui soient professionnels et rémunérés. De ce fait, ils sont également plus disponibles que les membres d'associations basées sur des bénévoles.

Facilitatrice de la manifestation

Selon les interviewés, les maisons de quartier et centres socioculturels permettraient de faciliter les contacts avec d'autres associations locales. En effet, celles-ci peuvent être intégrées à la maison de quartier, comme cela était par exemple le cas dans les deux associations d'habitants interviewées lors d'un focus group. Si cela n'est pas le cas, il existe également un lien par la mise à disposition de locaux au monde associatif local ; par ce biais, les animateurs socioculturels sont du moins au courant de l'existence de certaines associations locales du quartier.

³¹ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.1.

³² Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 3.3.

De par leurs contacts dans le milieu associatif local ainsi qu'avec la population en général, les maisons de quartier et centres socioculturels ont une grande capacité de mobiliser des ressources humaines, à savoir les habitants de quartier. En effet, ils organisent des manifestations et animations adressées aux habitants tout au long de l'année et possèdent un « vivier » de bénévoles impliqués dans ces activités. Une grande importance est donnée à l'aide de ces bénévoles dans la réalisation de la Caravane.

Un autre apport important des maisons de quartier et centres socioculturels sont leurs locaux; pour les manifestations n'employant pas la yourte, certains ont servi de recours en cas d'intempéries. Un autre exemple est la préparation de la nourriture dans leurs cuisines.

Investissement de ressources humaines

La participation de la FASL en tant que partenaire principale soulève une question de ressources financières, puisque les animateurs socioculturels sont des professionnels rémunérés par la FASL. Par le biais de la rémunération de ses collaborateurs, la FASL participe donc aussi au financement de la Caravane (cf. 4). Cette participation à la mise en œuvre opérationnelle de la Caravane est consignée dans la convention de subvention de la FASL. Elle fait donc partie des obligations contractuelles de la FASL.³³

Selon les entretiens, des heures supplémentaires seraient parfois payées par la FASL aux animateurs socioculturels impliqués dans la Caravane, même si une partie est prise en charge par la Caravane, qui aurait financé des moniteurs supplémentaires pour certaines manifestations³⁴. Les interlocuteurs discutent ce financement des heures de travail des animateurs socioculturels de la FASL, et en particulier les heures supplémentaires, de manière controversée. En effet, certains interlocuteurs estiment qu'il ne devrait pas exister des heures supplémentaires pour l'organisation de la Caravane, cette tâche faisant partie de la convention de subvention de la FASL et pouvant être planifiée à l'avance. Cette divergence de point de vue indique un besoin de clarification de l'ampleur de l'implication de la FASL dans l'organisation de la Caravane. Il montre également que l'investissement au niveau des maisons de quartier et centre socioculturels semble être important.

3.5.4 Conclusions : collaboration avec les milieux associatifs et culturels

Nous pouvons conclure ce chapitre en affirmant que les collaborations significatives avec le milieu associatif ont surtout été initiées via les maisons de quartier et centres socioculturels de la FASL. Leur rôle est central dans la mise en œuvre concrète des Caravanes dans les quartiers. Dans douze quartiers, les liens entre la Caravane, les associations locales et les habitants se sont tissés à partir de ces institutions ; sur cette base, d'autres associations locales ou institutions ont été impliquées dans certains quartiers. Des animations, stands de nourritures et démonstrations ont notamment été proposées par ces dernières. Malgré leur aspect ponctuel, ces collaborations ont été estimées comme positives et certaines ont pu être poursuivies au-delà de la Caravane. Dans le cadre des spectacles et animations culturelles, les collaborations ont avant tout eu lieu avec les associations financées par le Fonds interculturel.

D'après certains membres du comité, il serait important que davantage d'associations locales soient intégrées à la manifestation. Pour eux, le coordinateur et le comité de l'ACI devraient jouer un rôle plus actif dans la prise de connaissance d'éventuels autres acteurs à inclure dans la Caravane, n'étant pas déjà en contact avec les maisons de quartier. Cette critique est contrecarrée par certains interlocuteurs, selon lesquels les associations locales ont perdu de leur verve ou n'existent tout simplement pas.

Le rôle significatif de la FASL dans la mise en œuvre de la Caravane - par l'importante implication de ses animateurs socioculturels et leur insertion dans le quartier - n'est relevé nulle part par écrit dans les documents concernant la Caravane et demeure en ce sens officieux. Le préavis 2009/4 mentionne cependant que les groupes de travail dans les quartiers se for-

³³ Information orale communiquée lors d'une séance avec le mandant (19.7.2017).

³⁴ Les comptes de profits et pertes ne permettent pas de percevoir à qui ont été versés les honoraires

ment autour d'un responsable, qui peut par exemple être un animateur d'une maison de quartier.³⁵ Selon les membres du comité, le fait que le rôle significatif de la FASL n'est pas davantage mis en évidence serait dû à une réalité de terrain inconnue lors de la rédaction du préavis; les associations locales autres que celles chapeautées par la FASL aurait été plus faibles que présupposé. Pour certains membres du comité, la contribution importante de la FASL devrait néanmoins être mise en valeur, d'autant plus que cette implication comprend aussi des ressources financières, engendrées par la rémunération des collaborateurs de la FASL. Notons cependant que le contrat de subvention liant la Ville de Lausanne et la FASL stipule la participation de la FASL à l'organisation de la Caravane, toutefois sans déterminer l'ampleur et les ressources de l'investissement attendu.

3.6 Efficacité, efficacité et cohérence du dispositif

Ce dernier chapitre concernant la structure organisationnelle de la Caravane discute l'efficacité, l'efficacité et la cohérence du dispositif et de la structure organisationnelle de la Caravane. Bien que la cohérence du dispositif ne fasse pas partie au sens strict des questions d'évaluation, ce sujet doit être soulevé afin de comprendre certains défis rencontrés pendant la mise en œuvre de la Caravane. En effet, il existe des tensions inhérentes au dispositif tel que mis en place actuellement, s'articulant autour de deux axes :

- Tension entre un focus local (quartier) vs. général (périmètre de la ville)
- Tension entre une stratégie « bottom up » vs. « top down ».

Ce chapitre contient la discussion de ces tensions et met en évidence l'implication de ces tensions sur l'efficacité et l'efficacité de la structure actuelle. Ceci nous permettra de répondre à la question d'évaluation globale concernant la structure organisationnelle, à savoir :

Question d'évaluation : sa structure organisationnelle est-elle efficace et efficiente ?

3.6.1 Focus local vs. général

Deux différents discours prévalent lorsque les interlocuteurs parlent de la Caravane. Pour les uns, il s'agit d'une manifestation organisée par les habitants du quartier pour les habitants du quartier. Pour les autres, la Caravane est une manifestation organisée par les habitants du quartier pour l'entier de la population lausannoise. Selon l'une ou l'autre vision, les personnes ont une appréciation différente de la manifestation : pour les partisans de la première orientation, il s'agit d'une grande fête de quartier qui a la vocation de rapprocher ses habitants. C'est pour cette raison que certains habitants interviewés lors du focus group disaient qu'ils n'auraient pas eu l'idée de visiter une Caravane dans un autre quartier.

Les personnes ayant une vision d'un public cible plus large - allant au-delà des confins du quartier - déplorent que la Caravane n'attire que des habitants du quartier. De ce fait, ils préconisent des animations attrayantes pour les habitants d'autres quartiers, comme par exemple des visites guidées des quartiers. Ils imaginent aussi des concepts alternatifs qui auraient comme but explicite l'échange entre quartiers.

La communication de la Caravane a été conduite selon la deuxième idée, visant l'entier de la population lausannoise³⁶ en priorité. En effet, la campagne s'est déroulée dans toute la ville. Pour les interlocuteurs pour lesquels la Caravane devait attirer tous les habitants de Lausanne, cette publicité était insuffisante. Les habitants des autres quartiers devaient davantage se sentir visés par la Caravane. Au contraire, les interlocuteurs pour lesquels la Caravane était essentiellement une manifestation pour les habitants d'un quartier défini, la publicité devrait être davantage centrée sur les quartiers. Certains trouvaient que les habitants n'étaient pas informés assez tôt sur la manifestation. Selon eux, cette information devrait être transmise par

³⁵ Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.1.

³⁶ Notons qu'un concept de communication clarifiant ses objectifs et les questions soulevées sur le public cible de la publicité est manquant. Environ 60% du budget « communication » a été dédié à la communication générale, et 20% du budget à une communication « mixte » incluant des informations locales diffusées à l'échelle de la commune de Lausanne (et plus loin).

les réseaux associatifs et l'école par exemple et devrait viser principalement les habitants du quartier concerné.

Les activités de communication « mixtes » (Radio Caravane FM) représentent à ce titre un élément intéressant. Il s'agit de la diffusion d'informations du quartier (donc focus local) à l'échelle de la Ville de Lausanne (donc focus général). Dans cette activité, la conjugaison de l'approche locale et générale a pu se réaliser.

Par conséquent, la définition de la Caravane comme manifestation locale à portée locale vs. une manifestation destinée à toute la population lausannoise a une influence sur sa mise en œuvre concrète (communication, type de programmation etc.).

3.6.2 Stratégie « bottom up » et « top down »

Selon le préavis, la Caravane « tirera son énergie des habitants eux-mêmes, qui s'adresseront aux autres habitants ». Par ailleurs, cet aspect « bottom up » - l'idée que la manifestation émane « du bas », c'est-à-dire des associations et habitants des quartiers, et non pas « du haut », imposée par la Ville - a également très souvent été mis en avant dans les entretiens avec certains membres du comité et le coordinateur. Pour eux, leur rôle était celui d'apport de ressources - soutien, budget et connaissances professionnelles - permettant aux associations de quartier de réaliser leur manifestation rêvée. Les associations de quartiers interviewées confirment cette vision – elles aussi avaient perçu ce caractère participatif, élément de la Caravane fort apprécié par eux.

Nous observons qu'il existe une tension dans le concept de la Caravane, à savoir entre l'idée qu'il s'agit d'une manifestation « bottom up », émergeant à partir des besoins et envies des associations de quartier (« des collectifs d'habitants et d'associations organiseront librement des animations spécifiques autour du thème central »³⁷), et des éléments « top down » associés à la manifestation. En effet, l'idée que la Caravane apporte un message dans les quartiers est également ancrée dans le préavis (« la Caravane doit faire passer auprès de la population le message et le projet d'une société ouverte... »)³⁸. La proposition de programme composée des projets du Fonds interculturel ainsi qu'une programmation spécifique à mettre en place par le coordinateur s'inscrivent dans cette idée et constituent des éléments « top down » de la manifestation. En effet, il s'agit de projets provenant de l'extérieur qui ne sont pas le produit du processus participatif de la Caravane au sein du quartier. Pour certains interlocuteurs, la Ville, en tant que source de financement principale de la manifestation, devrait s'intégrer davantage à la Caravane; ils trouvent qu'elle pourrait s'en servir davantage comme moyen de communication, tout en gardant l'aspect participatif au centre. Des messages de prévention, des explications sur le développement du quartier et sur des politiques spécifiques comme les jardins urbains ou le tri des déchets pourraient ainsi être intégrés dans la Caravane.

Ces tensions dans le concept de base de la structure organisationnelle de la Caravane, réunissant des éléments « top down » et « bottom up », rend l'évaluation de son efficacité difficile, puisque son objectif principal n'est pas clair. S'agit-il avant tout d'une manifestation basée sur l'approche « bottom-up » ou « top-down » ? Combien de dynamique « bottom-up » est souhaitable, combien de « top-down » faudrait-il ? Ainsi, il manque une réflexion de base clarifiant le rôle de l'ACI, du coordinateur et des associations de quartier dans la définition de la forme et du contenu de la Caravane.

3.6.3 Conclusions concernant la cohérence, l'efficacité et l'efficience du dispositif

Les observations faites tout au long de ce chapitre montrent qu'il manque un concept opérationnel de la manifestation, définissant des objectifs opérationnels et mesures claires. Les membres du comité n'ont pas la même vision des buts de la Caravane et de son public cible. Pour certains, il s'agit d'une manifestation organisée le plus possible par les habitants des quartiers. Pour d'autres, il s'agit d'une manifestation qui vise les échanges entre différents quartiers et qui doit avoir des activités transversales, communes à tous les quartiers.

³⁷ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 3.3.

³⁸ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 3.3.

D'autres divergences de point de vue se situent au niveau du degré d'implication des associations de quartier : pour les uns, la manifestation se base entièrement sur un concept « bottom up », se fondant sur la participation des associations et habitants de quartier. Pour les autres, une partie importante de la manifestation suit un concept « top down », selon lequel surtout la programmation devrait être proposée en partie par le coordinateur et la Ville de Lausanne. Des éléments aussi bien « bottom up » que « top down » se trouvent dans la Caravane, mais il n'est pas clair comment ils doivent être conjugués au niveau opérationnel.

Cette incertitude au niveau de l'opérationnalisation de la Caravane a des implications sur le mandat du coordinateur, la communication, la programmation, l'inclusion du monde associatif et le travail du comité de l'ACI:

- Le **mandat du coordinateur** est très ouvert et ne clarifie pas des éléments centraux, comme l'apport souhaité dans le cadre de la programmation (donc son activité « top-down ») ou le degré d'implication des milieux associatifs (donc par exemple combien il doit travailler à impliquer toutes les associations d'un quartier). Pourtant, ce sont des points de son travail qui ont été critiqués par certains membres du comité. Cela montre qu'il y a des attentes divergentes quant aux objectifs que doit remplir le coordinateur sans que ces exigences aient été consignées par écrit dans son contrat de mandat.

Beaucoup de responsabilité est donnée au coordinateur en ce qui concerne l'efficacité de la Caravane comme il n'existe pas de concept ou autre document de base décrivant la mise en œuvre opérationnelle de la Caravane. En effet, celle-ci est très dépendante de son travail, qui touche à tous les aspects de la mise en œuvre de la Caravane : mobilisation des associations locales, programmation et communication. Il contacte les associations locales de quartiers, suscite leur intérêt à la Caravane et les inclut dans son organisation, en amenant son savoir-faire. Nous pouvons conclure que l'efficacité de la Caravane a donc été atteinte grâce au travail du coordinateur, qui a permis d'atteindre le but général de la Caravane par rapport à sa mise en œuvre, et ce malgré le fait que son mandat n'ait pas été précis quant à certains éléments clés de la Caravane.

- Le manque de clarté sur le public cible de la Caravane rend difficile de mettre en place une **communication** dont les moyens permettent d'atteindre les objectifs fixés quant à sa portée. Des objectifs clairs permettraient de décider d'un concept de communication. Selon ces objectifs, la publicité serait centrée plutôt sur les quartiers ou plutôt sur l'ensemble de la ville de Lausanne, ou des activités de communication « mixtes » sont renforcées.
- La **programmation** de la Caravane est censée émerger des quartiers, mais est aussi agrémentée de projets et animations extérieurs du quartier. La part des deux n'est pas clarifiée, et selon les interlocuteurs, il existe différentes attentes à ce sujet. Dans toutes les éditions de la Caravane, la grande majorité de ces projets « extérieurs » étaient constitués par les projets financés par le Fonds interculturel. Ces moyens supplémentaires alloués à la programmation de la Caravane n'atteignent pas forcément leur but car le concept participatif donne aux associations de quartier le choix d'intégrer ces projets dans leur programmation ou non. Pourtant, cela n'est pas efficient de financer des projets qui ne seront pas forcément montrés. Par ailleurs, les expériences des associations financées par le Fonds interculturels montrent qu'il est difficile d'intégrer des projets extérieurs dans un projet participatif : les associations culturelles ne se sentent pas assez intégrées dans la Caravane et le coordinateur a soulevé la difficulté de proposer des projets qui y soient entièrement adaptés.
- L'implication centrale des associations de quartier montre que son **aspect participatif** est réalisé. Le coordinateur amène des ressources et fait des propositions, mais ce sont les associations de quartier qui réalisent la Caravane. Cela permet aussi d'adapter les étapes à chaque quartier, qui se l'approprie. Le manque de définition claire sur le degré de cet engagement participatif crée différentes attentes quant à l'implication des différentes associations locales existantes. Dans la majorité des étapes de la Caravane, cet engagement participatif repose sur les maisons de quartier et centres socioculturels faisant partie de la FASL ; les collaborations avec d'autres associations et entités locales se font de manière ponctuelle.

- Finalement, le manque de clarté sur le fonctionnement organisationnel de base de la Caravane nuit également à l'efficacité et l'efficience du **comité** : ses tâches ne sont pas comprises de la même manière par ses différents membres et leur investissement pour la Caravane varie. Selon les objectifs poursuivis, il semble que la composition actuelle du comité ne permette pas de soutenir pleinement la manifestation. En effet, une vision « bottom up » impliquerait des réseaux plus ancrés dans la société lausannoise.

Nous pouvons conclure que de manière globale, la structure organisationnelle de la Caravane est efficace. En effet, elle a permis d'atteindre le résultat principal, à savoir que la Caravane s'est installée dans 16 quartiers. Comme prévu, elle était active tous les deux ans. L'organisation des différentes étapes s'est faite de manière participative, avec une programmation incluant des projets financés par le Fonds interculturel (cf. aussi chapitre 5 sur les aboutissements de la Caravane).

L'analyse plus approfondie du dispositif montre cependant des tensions qui nuisent à l'efficience du dispositif. Les champs de tension existent actuellement sans avoir été explicitement traités en vue d'une clarification de l'approche (local vs. général, bottom-up vs. top-down). Cela génère des attentes divergentes et peut conduire à des activités qui ne sont pas forcément très utiles pour la Caravane (cf. approche de la communication). Nous proposons une lecture supplémentaire par rapport à l'efficience de la Caravane au chapitre 4 en discutant l'utilisation de la subvention et la proportionnalité du montant de la subvention par rapport aux objectifs.

4 Subvention

Les questions d'évaluation touchant à la subvention de la Caravane concernent l'efficience de son utilisation ainsi que la conformité de son utilisation et la proportionnalité de ses coûts en fonction des objectifs du préavis. Pour y répondre, nous nous sommes basées sur les entretiens et avons comparé les affirmations quant à la comptabilité aux bilans et comptes de profits et pertes des exercices de chaque année de la Caravane (2012-2016). Nous présentons d'abord le montant et l'allocation de la subvention pour ensuite répondre aux questions d'évaluation.

4.1 Montant et allocation de la subvention

Ce chapitre décrit la subvention de la Caravane et son utilisation.

4.1.1 Subvention principale et compléments

Nous proposons de distinguer entre deux types de subvention : la subvention principale de la Caravane par la Ville de Lausanne et les compléments de subvention contribuant directement à la réalisation de la Caravane.

Subvention principale

La subvention apportée par la Ville de Lausanne est de CHF 150 000 par an ; CHF 50 000 pour les « années creuses » et CHF 250 000 pour les années où la Caravane sillonne les quartiers. Selon le préavis, cette subvention doit permettre d'assurer la qualité des prestations amenées et un appui aux projets des quartiers. Le préavis mentionne également que « des financements extérieurs seront par ailleurs recherchés, auprès du Canton et de la Confédération comme auprès des donateurs et mécènes de la culture ». Pourtant, un caractère commercial de la manifestation est exclu. Finalement, la vente de boissons et de nourriture est également nommée pour assurer une part de revenus³⁹.

³⁹ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.2.

A cette subvention s'ajoutent CHF 30 000 par année (soit CHF 60 000 par édition de la Caravane) alloués par le Fonds interculturel aux projets des associations œuvrant dans le domaine de l'intégration et présentés à la Caravane tel que prévu par le préavis 2009/4.

Compléments de subvention

La subvention prévue par le préavis 2009/4 est complétée par une participation indirecte par la Ville de Lausanne, auprès de laquelle sont engagés la personne effectuant les PV ainsi que le Secrétaire-Trésorier. 15% de son temps de travail lui est accordé pour effectuer ses tâches liées à la Caravane. Aussi, par le biais de la convention de subvention de la FASL, la Ville de Lausanne finance indirectement les heures de travail des animateurs socioculturels des maisons de quartier et centres socioculturels impliqués dans l'organisation de la Caravane. Le représentant de la FASL évalue les coûts portés par sa fondation à CHF 40 000 par édition.

La subvention allouée par la Ville a été complétée par une subvention de la Loterie romande à la hauteur de CHF 50 000 en 2013. Après l'acquisition de la Yourte, celle-ci a été louée à des associations, ce qui a permis de générer un apport supplémentaire de près de CHF 43'000 depuis 2014.

En 2010 et 2012, des suppléments de CHF 20 000 et CHF 30 000 ont été alloués pour une première évaluation du public de la Caravane et pour une exposition hors murs dans les quartiers⁴⁰.

Le tableau ci-dessous met en évidence l'ensemble des rentrées financières de la Caravane par année.

Tableau 2: Rentrées de la Caravane, par année⁴¹

Année	Rentrée	Institution	CHF
2009/10	Subvention ⁴²	Ville de Lausanne	320'000
2010	Fonds interculturel	Ville de Lausanne	60'000
2010	Salaires animateurs FASL ⁴³	Ville de Lausanne	40'000
2011	Subvention	Ville de Lausanne	50'000
2012	Subvention ⁴⁴	Ville de Lausanne	280'000
2012	Fonds interculturel	Ville de Lausanne	60'000
2012	Salaires animateurs FASL	Ville de Lausanne	40'000
2013	Subvention	Ville de Lausanne	50'000
2013	Don	Loterie Romande	50'000
2014	Subvention	Ville de Lausanne	250'000
2014	Fonds interculturel	Ville de Lausanne	60'000
2014	Salaires animateurs FASL	Ville de Lausanne	40'000
2014	Location de la yourte	Caravane des quartiers	9'320
2015	Subvention	Ville de Lausanne	50'000

⁴⁰ Quartiergraphie

⁴¹ Sans intérêts créanciers

⁴² Complétée par 20 000 pour une première évaluation

⁴³ Estimation communiquée par le directeur de la FASL. Concerne l'estimation des heures de travail fournies par les collaborateurs de la FASL.

⁴⁴ Complétée par 30 000 pour le projet Quartiergraphie

Année	Rentrée	Institution	CHF
2015	Location de la yourte	Caravane des quartiers	20'785
2016	Subvention	Ville de Lausanne	250'000
2016	Produits divers ⁴⁵	Caravane des quartiers	91
2016	Fonds interculturel	Ville de Lausanne	60'000
2016	Salaires animateurs FASL	Ville de Lausanne	40'000
2016	Location de la yourte	Caravane des quartiers	20'785
2009 - 2016	TOTAL		1'750'890

4.1.2 Allocation de la subvention

Nous souhaitons relever deux éléments concernant l'utilisation de la subvention : nous mettons en évidence les postes budgétaires principaux et discuterons ensuite les excédents de produits réguliers.

Poste budgétaires (sommaire)

Les dépenses les plus importantes de la Caravane sont constituées par les salaires et honoraires. Il s'agit environ du tiers de la subvention.

En 2010, un autre tiers est directement lié au contenu des manifestations, comme par exemple aux cachets et coûts des animations mises en place. Ce montant était moins élevé (- 50%) les années successives ; selon le coordinateur, cela provient du fait que les quartiers impliqués lors de ces éditions auraient déjà suffisamment de propositions de programmation. Aussi, les quartiers ont été activement soutenus dans l'élaboration de leurs propres projets, ce soutien étant croissant d'année en année tel que montré par le tableau ci-dessous:

Tableau 3 : Soutien octroyé aux projets des quartiers

Année	Montant du soutien octroyé aux projets des quartiers (en CHF)
2010	13 000
2012	26 256
2014	36 000
2016	38 000

La production de spectacles et autres activités « transversales » aux différentes étapes de la Caravane a été initialement prévue. Comme le montre le tableau ci-dessous, ces productions et activités ont eu lieu, le budget dévolu à cela étant variable d'année en année :

Tableau 4 : Moyens financiers investis dans les activités transversales de la Caravane

Année	Radio Caravane FM	Spectacles/publication
2010	17 000	29 700
2012	17 000	40 000
2014	32 000	-
2016	22 500	1 400

⁴⁵ Non spécifiés

Environ un quart (moins à partir de l'édition 2012) est dévolu à la promotion publicitaire. La répartition des moyens financiers entre une communication visant toute la population lausannoise (colonne « général » ci-dessous) et celle visant les habitants des quartiers concernés (colonne « local » ci-dessous) est mise en évidence dans le tableau ci-après. Notons que la communication « mixte » est à la fois axée sur des contenus locaux et une diffusion à l'échelle de la Ville de Lausanne.

Tableau 5 : Répartition des moyens financiers dans le compte « communication »

Année	Montant au compte	Général en %	Local en %	Mixte en %
2010	51 543	60	20	20
2012	51 556	60	20	20
2014	56 520	60	20	20
2016	52 000	60	20	20

Le reste est alloué aux dépenses restantes, dont par exemple la location (avant 2014) et l'amortissement de la yourte.

Excédents de produits

D'année en année, la subvention n'a pas été utilisée dans son entièreté. Les excédents de produits de l'exercice s'élèvent à des montants entre CHF 174 en 2014 et CHF 36 000 en 2010. Selon le coordinateur, cela est dû à différents facteurs : le manque d'expérience l'aurait conduit à prévoir les premières années une réserve de 60 000 pour les imprévus. Après les premières expériences faites, cette réserve n'a plus été nécessaire. Pourtant, cela n'a pas empêché des excédents lors des prochaines éditions. En 2016, cela est principalement dû à la location de la yourte : selon le coordinateur et les membres du comité, les réserves non-dépensées et le don de la Loterie romande auraient permis de financer l'achat de la yourte, d'un container et de matériel technique en 2013 ; ces investissements auraient été rapidement amortis et auraient permis d'économiser des sommes importantes en matière de location de matériel. Ainsi, des économies de CHF 40'000 par édition⁴⁶ aurait ainsi été faites. Des économies supplémentaires auraient pu être réalisées grâce au fait que la moitié des quartiers n'aurait pas exprimé le besoin envers une programmation de la Caravane, en plus des événements proposés par les associations de quartier elles-mêmes et les projets du Fonds interculturel. Finalement, qu'une seule production propre à la Caravane aurait été financée par la subvention et quelques publications spécifiques à la Caravane (en dehors de la Radio Caravane FM, qui est une activité de communication, cf. tableau 4).

4.2 Conclusions par rapport à l'utilisation de la subvention

Question d'évaluation : la subvention a-t-elle été utilisée conformément aux buts du préavis ?

La subvention a été utilisée pour mettre sur pied quatre étapes de la Caravane par édition, tous les deux ans. Elle est ainsi passée dans la majorité des quartiers lausannois. Comme prévu dans le préavis, son organisation s'est faite de manière participative, visant la cohésion sociale dans les quartiers. Des aspects interculturels étaient abordés par sa programmation. L'atteinte des objectifs spécifiques du préavis sera discutée plus en détail lors du prochain chapitre (cf. chapitre 5), mais nous pouvons d'ores et déjà affirmer que globalement, les buts du préavis ont été atteints. Il est donc possible de dire que la subvention a permis de réaliser les buts du préavis, et a donc été utilisée conformément à ces buts. La majorité des interlocuteurs confirment ce constat. Ils soulignent que la subvention a été utilisée à bon escient.

⁴⁶ Il s'agit d'une estimation basée sur les frais de location du matériel de la première Caravane des quartiers.

Il existe cependant un domaine d'optimisation, à savoir celui des productions propres à la Caravane des Quartiers. Comme cela a été montré au chapitre 4.1.2, relativement peu de moyens financiers sont investis dans ces productions, et ce de manière très variable d'année en année.

Question d'évaluation : le coût financier de la manifestation est-il proportionné aux objectifs du préavis 2009/4 ?

De manière générale, les membres du comité et le coordinateur ont évalué la subvention comme généreuse, ou du moins comme suffisante pour organiser la manifestation souhaitée. Les associations de quartier ont souligné leur enthousiasme quant à la rare situation d'avoir à disposition de moyens plus importants que d'habitude, leur permettant des possibilités extraordinaires dans la mise en œuvre de la Caravane. La manifestation constituerait ainsi une reconnaissance des quartiers. Non seulement les moyens matériels étaient mentionnés, mais aussi le soutien professionnel apporté par le coordinateur et son équipe. Grâce à ce soutien, plusieurs interlocuteurs des associations de quartier affirment avoir acquis de nouvelles compétences, utiles pour des activités associatives futures (cf. 5.1.2).

Notons que la subvention prévue pour la Caravane doit permettre, selon le préavis «...la qualité des prestations amenées à tous par la Caravane... »⁴⁷. Il y existe donc une notion d'une enveloppe suffisamment importante pour permettre un travail de bonne qualité. La générosité de la subvention concourt à cela. Un membre du comité a relevé ce point tout particulièrement, notamment aussi par rapport au fait que la Caravane peut être réalisée grâce à la subvention de la Ville, sans qu'il n'y ait nécessité de chercher des sponsors. Il est ainsi possible pour les organisateurs de se concentrer sur le contenu de la Caravane et son processus participatif au sein du quartier. Cependant, certains membres du comité ont jugé la subvention trop élevée ; sa générosité n'inciterait justement pas la recherche de fonds externes, comme cela est également préconisé dans le préavis. Selon un interlocuteur, cela mettrait en cause la raison d'être de l'ACI, puisque sans activité de recherche de fonds externe, la manifestation pourrait être portée entièrement par la Ville, sans besoin d'une structure intermédiaire telle une association. Pourtant, une telle organisation poserait des difficultés au niveau de l'inclusion des différents organismes principaux de la manifestation, dont certains sont extérieurs aux services de la Ville.

Le fait que chaque année, la subvention n'ait pas été entièrement utilisée (voir chapitre précédent concernant les excédents) peut être lu comme un indicateur que la subvention est plus élevée que nécessaire pour réaliser les buts du préavis. Cependant, ces excédents ont permis d'investir dans l'achat de matériel, et d'ainsi faire des économies et produire des recettes supplémentaires. Aussi, en achetant la yourte, il a été possible d'acquérir un « symbole » contribuant à l'identité de la Caravane. En ce sens, l'excédent a permis de mieux encore réaliser la Caravane et de pérenniser ses effets (le matériel étant loué par certains quartiers ayant accueillis la Caravane dans les années suivants leur étape).

Plusieurs interlocuteurs mentionnent une situation financière délicate de la Ville de Lausanne et la nécessité de faire des économies. Certaines proposent ainsi une allocation différente de la subvention, ou du moins une diminution. Néanmoins, des ressources moindres pourraient potentiellement impliquer que le nombre de jours de la Caravane par quartier devra être diminué. Un autre moyen cité pour faire des économies est l'engagement du coordinateur par la Ville au lieu de lui attribuer un mandat externe. Pourtant, la grande variabilité du taux de travail nécessaire liée au type d'événements et au fait que la Caravane ne tourne que tous les deux ans rend la réponse à cette question difficile.

Nous pouvons donc conclure qu'il existe au sein du comité de l'ACI des avis différents par rapport à la proportionnalité de la subvention en fonction des buts du préavis. Considérant le fait que la subvention a permis de réaliser les objectifs du préavis et que le montant de la subvention a été cité comme élément important pour un travail de qualité (reconnaissance des quartiers, investissant du temps dans le processus participatif au lieu d'être obligé de rechercher des sponsors), nous pouvons considérer que le coût financier de la manifestation est

⁴⁷ Préavis No 2009/4: Pour l'intégration sociale et la vie de quartier : la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation, 4.2.

proportionné aux objectifs du préavis 2009/4, mais la subvention peut être considérée comme généreuse.

Question d'évaluation : La subvention accordée par la Ville de Lausanne a-t-elle été utilisée de manière efficiente ?

- L'efficience décrit un rapport optimal entre l'investissement et les résultats obtenus. Nous pouvons considérer les éléments suivants pour répondre à cette question : L'achat de la yourte permet des économies au niveau de l'infrastructure (environ CHF 40'000 par édition de la Caravane) et constitue un complément d'entrée financière. La subvention est de ce point de vue utilisée de manière efficiente.
- La collaboration entre le coordinateur et le BLI par rapport aux projets financés par le Fond interculturel présente un bilan mitigé quant à l'efficience (voir chapitre 3.4.2). Aussi, ne pas tous les projets soutenus par le Fond interculturel pouvaient être montrés dans le cadre des étapes de la Caravane. Il y a donc là un investissement financier et en termes de temps de travail qui ne produit pas les résultats espérés, et qui peut donc être considéré comme peu efficient.
- Selon nos interlocuteurs, l'investissement de la FASL semble plus important qu'initialement prévu. Bien que les personnes questionnées ne soient pas d'accord sur les implications de ce constat, il en reste pas moins que pour les collaborateurs de la FASL, la Caravane représente une charge de travail importante. On peut alors se demander s'il y avait une manière plus efficiente de collaborer avec les partenaires locaux des quartiers. La présente évaluation n'a pas été destinée à l'analyse détaillée de la répartition des tâches entre le coordinateur et les collaborateurs de la FASL, et ne peut de ce fait pas fournir une réponse précise à cette question.
- Le comité (et donc l'association) ne peut pas dans sa composition actuelle atteindre pleinement les buts qu'il s'est fixé (faciliter l'organisation de la Caravane, recherche de fonds, inclusion des acteurs importants en vue de l'organisation de la Caravane). De ce fait, l'efficacité du comité est potentiellement remise en question, et ainsi aussi l'efficience de l'utilisation de la subvention.
- L'analyse plus approfondie du dispositif mis en place en vue de la réalisation de la Caravane montre des tensions qui nuisent à l'efficience du dispositif. En effet, des champs de tension existent actuellement sans avoir été explicitement traités en vue d'une clarification de l'approche : une tension concerne la portée locale vs. générale de la manifestation, une autre l'articulation d'une approche « top-down » et « bottom-up » (cf. chapitre 3.6).
- Quant aux différents postes budgétaires, nous nous permettons de soulever la question de savoir si l'investissement dans la communication « générale » (tout Lausanne) a permis d'obtenir les résultats escomptés. En effet, la communication a visé l'entier de la population lausannoise alors que la manifestation avait un caractère « micro-local » à l'échelle du quartier. Selon les interlocuteurs des quartiers, il n'y avait pas assez de communication dans les quartiers qui accueilleraient la Caravane. Cela est dû à une situation peu claire quant au public cible visé par la Caravane (cf. 2.2.2, 3.6.1).

Les points soulevés permettent de penser que la subvention a été utilisée de manière efficiente dans certains domaines (achat et utilisation de la yourte) mais l'efficience pourrait encore être améliorée grâce à une réflexion sur le fonctionnement du comité, une clarification des attentes vis-à-vis du coordinateur et l'élaboration d'un concept décrivant les modalités concrètes de la mise en œuvre de la Caravane (par ex. public cible de la Caravane, concept de communication, traitement des champs de tension, etc.).

5 Aboutissements de la Caravane

Ce chapitre met en évidence les aboutissements de la Caravane. Conformément aux questions d'évaluation, ils sont à évaluer selon l'atteinte des objectifs fixés par le préavis ainsi que selon la fréquentation des manifestations.

5.1 Atteinte des objectifs

Question d'évaluation : La manifestation a-t-elle atteint les objectifs qui lui ont été fixés par le préavis 2009/4 ?

Pour répondre à cette question, nous allons d'abord passer en revue les aboutissements de la Caravane par rapport aux sept objectifs définis dans le préavis.

Comme il manque une définition mesurable du résultat escompté pour la plupart de ces objectifs, leur évaluation reste à un stade général. L'analyse des entretiens avec les acteurs du dispositif de la Caravane permettent cependant de comprendre si la manifestation correspond aux sept objectifs décrits dans le préavis.

5.1.1 Amélioration des relations entre acteurs

Objectif : Amélioration des relations entre associations, communautés et habitants des quartiers lausannois

Relations entre habitants

Les habitants étaient impliqués de trois manières dans la Caravane : premièrement, ils étaient invités à participer à son organisation, en tant que bénévoles. Dans les entretiens, le travail au bar et auprès des stands de nourriture et la proposition d'animations étaient mentionnés comme exemples. Deuxièmement, les habitants étaient invités aux spectacles et animations de la Caravane en tant que spectateurs. Troisièmement, la production artistique locale était encouragée. Cette dernière sera discutée au point 5.1.5.

Selon les interviewés, l'influence de la Caravane sur les relations entre habitants varie selon les quartiers. Ainsi, l'étape de la Caravane dans un quartier nouvellement construit a été décrite comme spécialement réussie de ce point de vue : la manifestation aurait permis aux habitants de faire connaissance et de tisser des liens.

Dans d'autres quartiers, les interlocuteurs doutaient de l'effet de la Caravane sur les relations entre habitants. Certains mentionnent qu'elle aurait eu des difficultés à attirer des personnes sortant du cercle de la maison de quartier ou du centre socioculturel. D'autres pensent que la Caravane était trop ponctuelle pour avoir un effet sur les relations sociales des habitants. Pourtant, le fait que la manifestation se déroule dans les quartiers aurait permis d'atteindre des personnes qui ne se déplaceraient pas au centre-ville. Dans ce sens, même s'il n'était pas certain qu'elle aurait permis d'améliorer les relations entre les habitants, elle aurait été fédératrice, aussi dans les anciens quartiers. De plus, la Caravane aurait permis de créer un lien fort entre les habitants lorsque ceux-ci étaient davantage impliqués dans la Caravane qu'en tant que simple spectateur. Cela a été souligné dans les discussions de groupe avec des personnes investies dans la Caravane en tant que bénévoles.

Plusieurs interlocuteurs ont souligné les liens intergénérationnels suscités par la Caravane. Malgré beaucoup d'animations pour enfants, la Caravane aurait permis d'inclure des personnes âgées dans la manifestation, incluses dans le public en tant que spectateurs et dans le cadre d'animations spécifiques.

Relations entre habitants, associations et communautés

Le plus souvent, l'association de quartier principalement impliquée était constituée par une maison de quartier ou centre socioculturel. Certains animateurs socioculturels ont affirmé que la Caravane aurait permis de donner une visibilité aux maisons de quartier et de mieux faire connaître leur travail. Un interlocuteur a ainsi mentionné le fait que cela aurait pu enlever certains préjugés qui existaient à leur égard. Dans un nouveau quartier, la Caravane aurait permis de faire connaître le nouvel emplacement de la Maison de quartier et d'établir de bons contacts de voisinage.

Finalement, la Caravane aurait renforcé des collaborations existantes avec certaines associations et permis de rencontrer d'autres personnes actives dans le milieu socioculturel. Cela aurait engendré des collaborations ultérieures ainsi que des prêts de matériel. Cependant, comme déjà mentionné auparavant (cf. 3.5.1), les collaborations avec de nouvelles associations incitées par la Caravane n'auraient été que ponctuelles.

5.1.2 Espaces de solidarité et de convivialité

Objectif : Implication des habitants dans la valorisation et l'amélioration de la vie dans leur quartier, par la création, la restauration et l'usage étendu d'espaces de solidarité et de convivialité

L'on observe deux niveaux d'espaces de solidarité et de convivialité créés par la Caravane. D'une part, ils sont constitués d'espaces physiques, existants, créés ou réinvestis par la Caravane. Deuxièmement, il s'agit aussi d'espaces non-physiques, émergeant de rencontres ou de collaborations rendues possibles par la Caravane.

Espaces physiques

Beaucoup d'interlocuteurs ont mentionné l'importance de l'emplacement de la Caravane comme un facteur clé de son succès. Ainsi, ils saluaient le fait que dans certains quartiers, la Caravane se serait installée dans des espaces méconnus ou peu investis. Dans ce cadre, la mention de l'installation de tables permanentes après le passage de la Caravane a été relevée.

Un groupe d'habitants a également décrit que « leur » Caravane aurait impliqué un quartier qui dans les faits n'existait pas puisqu'il réunissait uniquement les habitants dans le cadre des premières années de l'école primaire. Le fait de rapprocher des personnes qui fréquentent normalement des lieux différents a été relevé comme point positif de la Caravane.

Espaces non-physiques

Les interlocuteurs des quartiers décrivent souvent la Caravane comme ayant généré beaucoup d'enthousiasme dans les associations et ayant constitué ainsi une source de motivation pour leur engagement dans le quartier. Très intense, l'organisation de la Caravane leur aurait donné un nouveau souffle. La grande Fête que permettrait la Caravane était considérée comme une valorisation de leur quartier et de leur travail en tant qu'association de quartier. Cela aurait été accentué par la visite de personnes politiques.

La Caravane aurait également permis d'accueillir de nouveaux bénévoles. Les contacts avec eux auraient pu être maintenus au-delà de la Caravane et les associations se seraient ainsi trouvées renforcées.

Finalement, un effet durable produit par la Caravane mentionné par les représentants et membres d'associations de quartier était le fait que leur implication dans son organisation leur ait permis d'acquérir des nouvelles compétences. Ils seraient en meilleure mesure de gérer le budget d'une manifestation et sauraient plus précisément ce qui est faisable au niveau de la programmation. L'équipe de la Caravane aurait également transmis des connaissances au niveau technique. Plusieurs interlocuteurs ont affirmé avoir pu mettre à profit ces nouvelles compétences pour l'organisation d'autres événements dans leur quartier.

Ces éléments observés sont des indices pour l'empowerment des associations de quartier suscité par la Caravane : ils décrivent un espace de motivation et d'apprentissage, valorisant le travail des associations de quartier. De plus, elles sont renforcées par les nouveaux bénévoles attirés grâce à la manifestation. L'enthousiasme généré par cette dernière a ainsi mené à une implication des habitants de quartier.

5.1.3 Lutte contre l'exclusion et le racisme

Objectif : Lutte contre toutes les formes d'exclusion et de racisme

Cet objectif a rarement été abordé dans les entretiens. Pour certains membres du comité directement questionnés à ce sujet, cet objectif serait trop ambitieux par rapport aux moyens et la durée de la Caravane. Les données de la présente évaluation ne permettent donc pas d'évaluer si cet objectif a été atteint par la Caravane.

5.1.4 Intégration sociale interculturelle

Objectifs : Favorisation de l'intégration sociale par une interaction dynamique et constructive entre Suisses et personnes d'origine étrangère ; promotion et stimulation des échanges interculturels

Les migrants ont été intégrés de différentes manières dans la Caravane. D'une part, en tant qu'associations faisant partie d'un quartier, les associations d'immigrés pouvaient participer à l'organisation de la Caravane. D'autre part, différentes cultures étaient présentées dans des spectacles et animations proposées par les associations financées par le Fonds interculturel. Finalement, la présence de Suisses et de personnes provenant d'autres pays était favorisée par une programmation festive gratuite, tournée vers l'ensemble de la population du quartier.

Des collaborations significatives avec des associations d'immigrés dans le cadre de l'organisation de la Caravane ont été mentionnées par une seule personne interviewée. Par contre, des collaborations ponctuelles ont eu lieu, notamment dans le cadre de stands de nourriture (cf. 3.5.1).

Les projets financés par le Fonds interculturel s'insèrent dans l'aspect interculturel de ces objectifs. Des échanges culturels ont eu lieu à travers ces productions et animations artistiques ou ludiques. Selon les interviewés, elles auraient permis d'ouvrir l'horizon des spectateurs et participants. Une animatrice d'une maison de quartier résume ces observations en affirmant que la rencontre entre les cultures s'est faite via l'art et les concerts.

Dans les discours des personnes interrogés, l'aspect de l'interculturalité était peu présent. Les échanges décrits se situaient à un niveau très général, entre habitants d'un quartier. Aucune référence n'était faite au niveau de rencontres entre habitants d'origine différente.

L'implication peu significative des associations d'immigrés dans les domaines autres que la production artistique et culinaire rappelle le changement de public cible survenu avant la première édition de la Caravane : selon un membre du comité, après s'être rendu compte qu'une ouverture vers les associations de quartier était essentielle pour impliquer toute la société civile, la Caravane n'est plus spécifiquement tournée vers l'interculturalité. D'ailleurs, le nom de la manifestation est passé de « Caravane interculturelle » à « Caravane des quartiers ».

5.1.5 Expressions artistiques et culturelles locales

Objectifs : Stimulation de diverses formes d'expression artistique et culturelle par une participation active ; diffusion du travail artistique et culturel des habitants et des associations

La programmation des différentes étapes de la Caravane montre que plusieurs spectacles et autres activités artistiques et culturelles y ont eu lieu. Il s'agissait notamment de spectacles, expositions et ateliers créatifs. Dans ce sens, la Caravane peut être considérée comme une plateforme de diffusion artistique. La provenance des artistes était diverse ; hormis les projets du Fonds interculturel, des groupes de musique issus des quartiers respectifs et animations de clubs et écoles du quartier côtoyaient des artistes réputés au niveau du canton et des artistes internationaux. Selon le coordinateur, la moitié des quartiers n'auraient pas sollicité son aide pour organiser des activités artistiques et culturelles. Pour la programmation musicale, ils auraient essentiellement misé sur des groupes locaux. L'expression artistique interculturelle s'est majoritairement faite par l'intégration des projets financés par le Fonds interculturel.

Des éléments en lien avec ces deux objectifs ont été mentionnés le plus souvent par les participants de la manifestation. Plusieurs interlocuteurs des associations de quartier ont décrit la Caravane comme un lieu qui permettait surtout aux jeunes du quartier de se produire. Les talents des habitants y pourraient être exhibés. Cela aurait valorisé ce qui se faisait dans le quartier, auprès d'un public plus conséquent qu'à l'intérieur d'une maison de quartier ou à l'école.

Certains membres du comité auraient souhaité davantage de productions artistiques proposées et créées par la Caravane, sous l'impulsion de son coordinateur (cf. 3.2.2). En effet, cela a été concrétisé par un seul projet. Cette interrogation renvoie à la question de savoir jusqu'à quel degré le contenu de la manifestation est portée par les associations locales (« bottom up ») et de la place des éléments proposés par l'extérieur (« top down »), par le coordinateur et l'ACI (cf. 3.6.2).

5.2 Fréquentation de la manifestation

Question d'évaluation : Quelle a été la fréquentation de la manifestation ?

Pour l'évaluation de la fréquentation de la Caravane, nous nous référons à l'expérience vécue par les personnes sur le terrain. Pour une estimation plus exacte et détaillée, il manque des mesures ou estimations systématiques effectuées au moment des événements ; des statistiques concernant la fréquentation de la manifestation ne sont pas disponibles.

Tous les habitants, membres et responsables d'associations entendus ont décrit des moments où il y avait beaucoup ou même trop de visiteurs à la Caravane. De ce fait, ils se sont montrés très satisfaits de la fréquentation de la manifestation. Pourtant, plusieurs personnes déploieraient le fait que la manifestation n'ait pas attiré davantage de personnes d'autres quartiers.

Dans ses rapports de la Caravane, le coordinateur juge la fréquentation de l'édition 2010 comme décevante, celle de 2014 comme bonne et celle de 2016 comme variable⁴⁸; il explique cette dernière en fonction de la météo et de l'Eurofoot⁴⁹. En 2014, une estimation de 5000 visiteurs est donnée pour un total de 18 jours de manifestation.

Tous les interlocuteurs affirment que la question de la fréquentation doit être posée de manière différenciée : celle-ci dépendrait surtout des quartiers, de l'emplacement de la Caravane, des jours, de l'heure et de la météo. La vitalité de la maison de quartier impliquerait également des variations. Etablir des statistiques ne serait d'ailleurs pas aisé. Comme il s'agit d'une manifestation libre d'accès sur un périmètre relativement large, compter le nombre exact de participants est impossible.

5.3 Intérêt pour une nouvelle édition de la Caravane dans les quartiers

La question de savoir si la continuation de la Caravane des quartiers est souhaitée par les acteurs ne fait pas partie des questions d'évaluation, mais nous nous permettons de brièvement relater les avis de nos interlocuteurs à ce propos.

Les animateurs socioculturels interviewés sont unanimes – la Caravane des quartiers est un outil intéressant pour le travail dans le quartier et une expérience motivante. De plus, il faut pérenniser l'investissement ; maintenant que la Caravane a eu lieu une première fois, il y aurait moins de défis pour une nouvelle organisation, et elle est plus connue des habitants, pouvant ainsi plus facilement attirer un plus grand nombre de personnes.

Les habitants et les membres des associations de quartiers ayant participé à la Caravane sont également favorables à une nouvelle édition de la Caravane dans leur quartier. Lors d'une deuxième Caravane, il sera possible de mettre à profit les leçons apprises pendant l'organisation de la première Caravane. Aussi, l'expérience de la Caravane est jugée très positivement, raison pour laquelle les personnes interviewées sont motivées à réinvestir de leur temps et énergie. Une seule association de quartier est plus réticente quant à une nouvelle halte de la Caravane dans son quartier.

Les associations ayant présenté un projet financé par le Fond interculturel sont globalement favorables à une continuation de la Caravane.

Enfin, la majorité des membres du comité sont d'accord de dire qu'il faudrait continuer à mettre en œuvre la Caravane afin de pérenniser l'investissement. Cependant, trois membres du comité ne sont pas certains qu'il faut continuer le concept actuel de la Caravane comme ils remettent en question des éléments du dispositif (chapitre 3) et le montant de la subvention (chapitre 4)

⁴⁸ Le rapport de 2012 est manquant

⁴⁹ PV de la séance du comité, du 24/11/2016

5.4 Conclusions concernant les aboutissements de la Caravane

De manière générale, nous constatons que les objectifs du préavis ne sont pas formulés de façon précise. Ils touchent des thématiques très globales et leur atteinte n'est pas mesurable. Il manque des indicateurs décrivant les effets concrets attendus. De plus, le contenu des objectifs du préavis n'est pas thématisé par les membres du comité de l'ACI ; rappelons que pour ces derniers, il s'agit de remplacer les Fêtes de Lausanne, avec l'objectif de les décentraliser (cf. 3.1.2). Malgré cela, l'atteinte des objectifs du préavis peut être évaluée comme globalement positive :

- Les objectifs ayant trait à la stimulation, la diffusion et la promotion de l'expression artistique et culturelle peuvent être considérés comme atteints.
- La participation active des habitants et des associations dans la programmation est avérée et celle-ci stimule également les échanges interculturels, notamment par les spectacles et animations financés par le Fonds interculturel.
- L'objectif concernant l'amélioration des relations entre associations, communautés et habitants est également atteint, une telle amélioration étant fréquemment mentionnée dans les entretiens. Les relations entre habitants ont pu être renforcées dans les quartiers nouvellement construits, où ils ne se connaissaient pas encore. Dans d'autres quartiers, les interlocuteurs mentionnent surtout une amélioration des contacts entre les habitants et les associations de quartier. Cependant, l'ampleur de la potentielle amélioration et la durabilité de ces relations n'est pas connue.
- Finalement, l'on peut considérer que les habitants ont pu être impliqués dans la valorisation et l'amélioration de la vie dans leur quartier : outre la création d'une fête importante, des espaces communs ont pu être réinvestis. Selon les interlocuteurs, la Caravane a également constitué un espace temporaire qui a permis de renforcer les associations de quartier, en les motivant, en leur permettant d'agrandir leur « vivier » de bénévoles et en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences. La manifestation aurait permis d'inclure d'autres publics et de valoriser des quartiers qui au quotidien auraient perdu leur unité.

Nous constatons en outre que la majorité de nos interlocuteurs est favorable à une continuation de la Caravane. En particulier, les habitants, les associations de quartiers et animateurs socioculturels, acteurs et publics cibles principaux de la Caravane, sont enthousiastes et motivés pour une nouvelle étape de la Caravane dans leurs quartiers.

6 Conclusion et recommandations

Dans la première partie de ce rapport, le dispositif de la Caravane, à savoir les rôles, tâches et interactions des acteurs suivants ont été analysés : le comité de l'ACI, le coordinateur de la Caravane, le BLI, la FASL et les autres associations locales. La deuxième partie de l'évaluation concerne l'utilisation de la subvention. L'évaluation des aboutissements de la Caravane en fonction des objectifs fixés dans le préavis et sa fréquentation ont été traités au dernier chapitre. Pour conclure, nous allons revenir sur les questions d'évaluation et résumer les observations principales qui ont émergé de nos analyses. Nos constats et recommandations seront présentés dans un tableau au point 6.4. De cette manière, la question d'évaluation suivante sera répondue :

Quels sont les points forts et les points faibles de la manifestation ?

6.1 Structure organisationnelle

Le comité de l'ACI

Le comité de l'ACI offre la possibilité d'intégrer toutes les institutions et associations lausannoises liées aux thématiques et objectifs abordés par la Caravane. Ceci facilite le déroulement de la manifestation selon les objectifs visés. Le fait que son activité stratégique n'apparaisse

pas suffisamment dans les quatre éditions passées peut être considéré comme son point faible. En effet, il n'a pas adopté une attitude proactive quant à l'élaboration de la forme ou du contenu de la Caravane. De plus, la composition actuelle du comité ne semble pas toujours pouvoir offrir le soutien nécessaire à la manifestation. Ainsi, les différents organismes représentés ne sont pas tous impliqués de manière active dans la société lausannoise, ce qui se traduit dans leur implication inégale dans la Caravane.

Le comité a nommé un coordinateur externe et lui a attribué un mandat pour la mise en œuvre de la Caravane. Les membres du comité ont soutenu son travail en discutant et entérinant ses propositions. Pourtant, le mandat que le comité donne au coordinateur n'est pas suffisamment concret. Cela empêche une évaluation interne, systématique et consensuelle quant à la réalisation de ce mandat. En effet, différents points du travail du coordinateur ont été critiqués par les membres du comité. Ces points critiqués concernant des éléments qui ne sont pas précisés dans son contrat de mandat. Cela montre qu'il existe des attentes différentes des membres du comité quant à son travail et il serait nécessaire de clarifier son mandat pour qu'il puisse répondre aux exigences explicites du comité. Ce dernier point est également dû à des enjeux non résolus concernant la collaboration entre certains membres du comité.

Le coordinateur

Le mandat du coordinateur de la Caravane comprend des tâches variées. Une grande marge de liberté lui a été donnée pour l'accomplissement de ces tâches, définies de manière très ouverte. Dès lors, certaines propositions du coordinateur ont été fondamentales pour la forme actuelle de la manifestation : par exemple, le rythme des haltes de la Caravane n'était pas imposé, hormis le fait qu'elle était en activité tous les deux ans. La forme symbolique de la Caravane apportée par la yourte n'était pas non plus prédéfinie.

L'évaluation des activités menées par le coordinateur permet de constater que celui-ci a conduit la Caravane en respectant le mandat qui lui a été confié. Le travail du coordinateur a été globalement bien jugé par le comité et les associations d'habitants impliquées dans la Caravane. Il a permis la réalisation concrète de la Caravane dans 16 quartiers. Un apport plus important au niveau du contenu de la programmation de la Caravane et l'inclusion de davantage d'associations locales a été souhaité par certains membres du comité.

L'aspect de la recherche de Fonds a été négligé par rapport aux aspects de la mise en œuvre de la Caravane : un seul don de la Loterie Romande a été obtenu par la Caravane. Pourtant, la Caravane a généré des entrées par l'achat de la Yourte : à partir de 2014, celle-ci a pu être louée à d'autres associations.

L'unité Manifestations

Le coordinateur confirme avoir reçu le soutien nécessaire par l'Unité Manifestations via le Secrétaire-Trésorier de l'ACI, employé de ce service. En vue de certaines difficultés avec divers services de la ville, mentionnés dans les rapports de la Caravane et par les représentants d'associations de quartier, ce soutien est indispensable et pertinent au bon déroulement de la Caravane des quartiers.

Liaisons entre le comité de l'ACI, le BLI, le coordinateur et les projets financés par le Fonds interculturel

Les projets du Fonds interculturel sélectionnés par la CTI pour la programmation de la Caravane ont constitué un aspect important de la manifestation. La liaison mise en place entre le BLI et le comité de l'ACI pour permettre la mise à disposition d'un ensemble de projets au choix des associations de quartier a été efficace.

L'efficacité de la liaison entre le coordinateur et les projets du Fonds interculturel est moindre, puisque le concept actuel est critiqué aussi bien par le coordinateur que par les associations soutenues et le BLI. Selon le premier, certains projets financés ne seraient pas adaptés à la Caravane (au niveau de la forme, du contenu et du niveau de professionnalisation). Les dernières se jugent trop dépendantes face aux associations de quartier, puisque leur projet peut uniquement être concrétisé dans le cadre de la Caravane si celle-ci sélectionnent le projet. Par ailleurs, ce fonctionnement nuit également à l'efficacité de la liaison entre le Fonds interculturel et la Caravane, vu que les projets financés risquent de ne pas être montrés.

Mobilisation du milieu associatif

Toutes les étapes de la Caravane ont été organisées grâce à la participation d'associations de quartier. Selon plusieurs interlocuteurs, le rôle de la FASL a été plus important qu'initialement escompté puisque les associations des maisons de quartier et centres socioculturels et les animateurs y rattachés étaient les principaux partenaires du coordinateur pour la réalisation de 12 étapes (sur 16) de la Caravane. Des collaborations ont eu lieu de façon ponctuelle avec d'autres associations, culturelles par exemple. Des collaborations substantielles avec de telles associations ont été mentionnées par une seule interviewée.

Pour certains interlocuteurs, davantage d'habitants et d'associations devraient être impliqués dans la Caravane. La Caravane devrait moins se baser sur les maisons de quartier et centres socioculturels pour atteindre au mieux l'objectif de l'amélioration des relations de la société civile dans les quartiers. Pour d'autres, les autres associations présentes dans les quartiers seraient trop faibles pour remplir les tâches inhérentes à l'organisation d'un tel événement. Dès lors, le recours aux maisons de quartier et centres socioculturels serait indispensable.

Cohérence, efficacité et efficience de la structure organisationnelle

Nous pouvons conclure que de manière globale, la structure organisationnelle de la Caravane est efficace. En effet, elle a permis d'atteindre le résultat principal, à savoir que la Caravane s'est installée dans 16 quartiers. Comme prévu, elle était active tous les deux ans. L'organisation des différentes étapes s'est faite de manière participative, avec une programmation incluant des projets financés par le Fonds interculturel.

L'analyse plus approfondie du dispositif montre cependant des tensions qui nuisent à l'efficience du dispositif. Des champs de tension existent actuellement sans avoir été explicitement traités en vue d'une clarification de l'approche. Ces tensions inhérentes au dispositif actuel s'articulent autour de deux axes :

- Tension entre un focus local (quartier) vs. général (périmètre de la ville)

Deux différents discours prévalent lorsque les interlocuteurs parlent de la Caravane. Pour les uns, il s'agit d'une manifestation organisée par les habitants du quartier pour les habitants du quartier. Pour les autres, la Caravane est une manifestation organisée par les habitants du quartier pour l'entier de la population lausannoise. Selon l'une ou l'autre vision, les personnes ont une appréciation différente de la manifestation : pour les partisans de la première orientation, il s'agit d'une grande fête de quartier qui a la vocation de rapprocher ses habitants.

- Tension entre une stratégie « bottom up » vs. « top down ».

D'autres divergences d'appréhension se situent au niveau du degré d'implication des associations de quartier : pour les uns, la manifestation se base entièrement sur un concept « bottom up », se fondant sur la participation des associations et habitants de quartier. Pour les autres, une partie importante de la manifestation suit un concept « top down », selon lequel surtout la programmation devrait être proposée en partie par le coordinateur et la Ville de Lausanne. Des éléments aussi bien « bottom up » que « top down » se trouvent dans la Caravane, mais il n'est pas clair comment ils doivent être conjugués.

Ce manque de clarification au niveau de la mise en œuvre opérationnelle a des implications sur le mandat du coordinateur, la communication, la programmation, l'inclusion du monde associatif et le travail du comité de l'ACI.

6.2 Utilisation de la subvention

La subvention accordée a permis la mise en œuvre de 16 étapes de la Caravane. Conformément au préavis, son organisation s'est faite de manière participative et la Caravane a intégré les projets du Fonds interculturel. Ainsi, la subvention a été utilisée conformément aux buts du préavis.

Pour certains interlocuteurs, la manifestation est trop couteuse, d'autant plus que la subvention est complétée par le financement des projets du Fonds interculturel. D'autres interlocuteurs sont d'avis que c'est uniquement par une subvention généreuse que cela serait possible d'organiser une manifestation hors du commun, parvenant à mobiliser le monde associatif et à valoriser les quartiers. Nous constatons donc des avis différents au sein du comité quant à la proportionnalité de la subvention par rapport à ses objectifs.

L'analyse de l'efficience du dispositif permet de penser que la subvention a été utilisée de manière efficiente dans certain domaine (achat et utilisation de la yourte) mais l'efficience pourrait encore être améliorée grâce à une réflexion sur le fonctionnement du comité, une clarification des attentes vis-à-vis du coordinateur et l'élaboration d'un concept décrivant les modalités concrètes de la mise en œuvre de la Caravane (par ex. public cible de la Caravane, concept de communication, traitement des champs de tension, etc.).

6.3 Aboutissements

Nous pouvons constater que de façon globale, les objectifs du préavis sont atteints, surtout ceux ayant trait à la valorisation des quartiers et des talents de leurs habitants, à l'amélioration des relations entre associations de quartier et habitants et à la diffusion de leur travail artistique et culturel. Néanmoins, la formulation très large des objectifs fait que l'atteinte de ces derniers n'est pas mesurable, même si les interviewés mentionnent des effets positifs dans les différents domaines concernés. Notons également que le taux de fréquentation n'est pas connu, celui-ci variant fortement selon différents facteurs comme la météo, les heures de la journée et les quartiers. Des estimations n'ont jamais été effectuées de manière systématique.

Par ailleurs, certains objectifs impliquent un travail de longue haleine au niveau de la société, notamment la lutte contre le racisme et l'intégration sociale de migrants. Ces objectifs semblent ambitieux pour une manifestation ponctuelle.

Nous constatons en outre que la majorité de nos interlocuteurs est favorable à une continuation de la Caravane. En particulier, les habitants, associations de quartiers et animateurs socioculturels, acteurs et publics cibles principaux de la Caravane, sont enthousiastes et motivés pour une nouvelle étape de la Caravane dans leurs quartiers.

6.4 Recommandations

Le tableau ci-dessous reprend les constats réalisés tout au long du présent rapport et propose des recommandations correspondantes. Dans la dernière colonne du tableau, le chapitre au sein duquel le constat a été discuté est indiqué. Les constats ont été listés selon leur ordre d'apparition dans le rapport, il n'y a pas de hiérarchie entre eux. De toute évidence, le mandant devra estimer la pertinence de ces recommandations en fonction de ses objectifs de travail.

Ce tableau permet ainsi de répondre à la question d'évaluation suivante :

En fonction des résultats obtenus à propos des questions ci-dessus, y a-t-il des recommandations à formuler pour la manifestation ?

Tableau 6 : Recommandations

N°	Constats	Recommandations	Chapitre
1	Structure organisationnelle De manière globale, nous pouvons dire que la structure organisationnelle actuelle a permis d'atteindre les buts fixés au préavis 2009/04. En cela, elle est efficace. Cependant, les objectifs du préavis sont difficilement mesurables. Certains sont trop ambitieux compte tenu la courte durée de chaque halte de la Caravane.	Une clarification des modalités de la mise en œuvre opérationnelle permettrait de mieux définir les objectifs (opérationnels) de la Caravane et d'adresser les champs de tension identifiés. Il s'agit notamment de réfléchir aux questions suivantes :	3.6 5.1

N°	Constats	Recommandations	Chapitre
	<p>Il existe des champs de tensions entre différentes approches, générant des attentes et aussi des difficultés concrètes lors de la mise en œuvre de la Caravane :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Local vs. général ▪ Bottom-u- vs. top down <p>Ces tensions peuvent nuire à l'efficacité du dispositif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels objectifs (mesurables) poursuivons-nous avec la Caravane ? ▪ Quel public cible doit être atteint? ▪ Comment conjuguer concrètement l'approche « top-down » et « bottom-up » ? ▪ Comment conjuguer concrètement l'approche locale vs. général ? 	
2	<p>Le comité (l'ACI) Le comité assure son rôle de contrôle de gestion et prend les décisions nécessaires.</p> <p>Le comité se perçoit comme facilitateur pour la Caravane. Il remplit ce rôle partiellement, avec un investissement variable des membres du comité et une composition qui n'est pas entièrement adaptée à ce rôle de facilitateur.</p> <p>Le comité a une attitude réactive et assume son rôle de suivi stratégique et d'orientation de la Caravane sans être proactif.</p> <p>Une première question qui demande réponse dans ce contexte est de savoir si la forme d'une association permet de réaliser au mieux la Caravane. En effet, l'association a été créée pour pouvoir rassembler les différents acteurs pertinents pour le projet, ces acteurs pouvant ensuite assumer le rôle de facilitateur et de défense de la Caravane. Or, ce rôle de facilitateur n'est assumé que partiellement et la composition du comité ne permet actuellement pas de représenter de manière adéquate les acteurs pertinents. De plus, le rôle d'orientation n'est que partiellement rempli par le comité (qui est en fait l'association). Enfin, la recherche de fonds que devrait permettre la structure d'une association n'a pas été effectuée (sauf une fois). La question de la structure adéquate est aussi soulevée par rapport aux coûts générés par l'engagement d'un coordinateur sous forme de mandat externe.</p>	<p>Une clarification de la structure organisationnelle future s'impose. Ainsi, il s'agit de vérifier si la forme d'une association permet de réaliser au mieux la Caravane (du point de vue de la facilitation et de la défense de la manifestation ainsi que de la recherche de fonds si cet élément est maintenu) ou s'il faudrait une autre institution porteuse de la manifestation.</p> <p>Ensuite, si la forme de l'association est privilégiée, une définition plus précise des tâches du comité et de ses différents membres permettrait de clarifier les attentes envers le comité. La composition du comité devrait probablement être revisitée. Afin d'assumer pleinement son rôle de suivi stratégique et d'orientation, le comité pourrait s'engager dans un processus stratégique, notamment en définissant son propre rôle et en élaborant les clarifications concernant la mise en œuvre opérationnelle de la Caravane (voire recommandation 1).</p>	3.1
3	<p>Le coordinateur Le coordinateur a exécuté les tâches qui lui ont été fixées dans son contrat de mandat à la satisfaction des acteurs questionnés, mais il a cherché peu de fonds à l'extérieur de l'ACI.</p> <p>Le mandat du coordinateur laisse une grande marge d'appréciation. Nous</p>	<p>Le mandat du coordinateur devrait être plus détaillé afin de pouvoir diriger et évaluer le travail fourni, mais aussi pour pouvoir expliciter les attentes du comité vis-à-vis du coordinateur. Une clarification des tâches semble surtout nécessaire au niveau de l'apport du coordinateur à la programmation (notamment par</p>	3.2

N°	Constats	Recommandations	Chapitre
	<p>constatons qu'il existe des attentes différentes des membres du comité quant à son travail dans la mesure où différents points du travail du coordinateur ont été critiqués par les membres du comité et ces points critiqués concernent des éléments qui ne sont pas précisés dans son mandat. Cela montre et il serait nécessaire de clarifier le mandat du coordinateur pour qu'il puisse répondre aux exigences explicites du comité.</p>	<p>des créations propres à la Caravane) ainsi que concernant l'implication du milieu associatif dans la manifestation et la recherche de fonds. Cette clarification des tâches découle de la clarification conceptuelle et structurelle proposée aux points 1 et 2.</p>	
4	<p>Projets du Fond interculturel Les projets financés par le Fond interculturel ont apporté l'élément interculturel à la Caravane conformément au préavis. Ils ont été appréciés des acteurs locaux.</p> <p>La collaboration entre les projets financés, les organisateurs de la Caravane, le coordinateur et le BLI n'était pas toujours satisfaisante.</p>	<p>La clarification des modalités de la mise en œuvre opérationnelle de la Caravane, proposée au point 1, permettrait de mieux penser l'intégration de ces projets du Fond interculturel (« top-down ») dans la Caravane (programmation « bottom-up »). Ainsi, la collaboration des acteurs impliqués pourrait être soutenue par un cadre de travail clair. Il s'agit notamment de s'assurer que les projets choisis par le Fond interculturel soient réalisables dans le cadre de la Caravane et attractifs pour les habitants organisateurs de la Caravane. En même temps, une meilleure intégration des projets du Fond interculturel dans l'organisation de la Caravane pourrait faciliter la mise en œuvre des projets du côté des associations financées par le Fond interculturel.</p>	3.4
5	<p>Rôle incontournable de la FASL La FASL, à travers ses maisons de quartier et centres socioculturels, est le principal partenaire de terrain dans les quartiers. Son travail a été essentiel au bon accueil de la Caravane dans les quartiers.</p> <p>Ce rôle important de la FASL n'a pas été conceptualisé comme tel au début. Aussi, la FASL investi des moyens financiers estimés importants. La collaboration de la FASL à l'organisation de la Caravane est prévue dans le préavis 2009/4 et fait partie de sa convention de subvention, sans que l'ampleur de son investissement soit précisée.</p>	<p>Le rôle de la FASL doit être précisé, et les moyens qui sont à investir de la part de la FASL dans l'organisation des étapes de la Caravane sont à discuter. Ce point peut être abordé lors de la clarification de la future structure de la Caravane.</p>	3.5
6	<p>Utilisation de la subvention La subvention a été utilisée conformément aux buts du préavis.</p> <p>Les doutes exprimés face à la proportionnalité du montant de la subvention par rapport à ses objectifs sont contrebalancés par l'appréciation</p>	<p>La clarification des modalités de la mise en œuvre opérationnelle et du dispositif de la Caravane proposée aux points 1 et 2 permet de vérifier plus précisément si la subvention est proportionnelle aux buts de la Caravane. Aussi, il serait utile de</p>	4

N°	Constats	Recommandations	Chapitre
	très positivité de l'évènement dans les quartiers. Les interlocuteurs des quartiers soulignent particulièrement la reconnaissance qu'apporte la manifestation à leur quartier et la motivation découlant du fait d'avoir enfin des moyens financiers à disposition. L'évaluation de la proportionnalité du montant de la subvention dépend donc des effets qui sont visés.	définir clairement le montant des fonds extérieurs recherchés.	

7 Annexes

7.1 Méthodologie

L'approche adoptée est essentiellement qualitative. Nous nous sommes basées sur des entretiens effectués avec les principaux acteurs de la Caravane et les données écrites disponibles concernant l'organisation de la Caravane. De plus, nous avons effectué une analyse secondaire des données disponibles. Une brève analyse des comptes de la manifestation est venue compléter ces informations.

Ces différentes approches, ainsi que le fait de consulter les divers groupes d'acteurs, a permis de croiser les perspectives et d'obtenir de cette manière la vision la plus complète possible de la Caravane des quartiers.

7.2 Entretiens

Nous avons mené 23 entretiens téléphoniques, un entretien en face à face et deux entretiens de groupe.

Les entretiens téléphoniques ont été menés avec l'ensemble du comité. Il a été décidé avec le mandant que le nouveau membre du comité, Mme Caroline Alvarez, ne serait pas interviewée, puisqu'elle n'a que participé à la dernière édition de la Caravane ; à sa place, nous avons interviewé la personne qu'elle remplace, M. Bertrand Clivaz.

Des entretiens téléphoniques ont également été menés avec deux responsables de la communication et avec sept responsables d'associations de quartier. Une huitième personne n'a pas pu être atteinte pour l'entretien. Finalement, trois responsables d'associations financées par le Fonds interculturel et ayant participé à la Caravane ainsi que le Secrétaire général de la Direction de la sécurité et économie de Lausanne ont été questionnés par téléphone.

Les entretiens téléphoniques ont duré entre 30 et 60 minutes. Des entretiens plus longs étaient prévues avec deux personnes ayant une double casquette (en tant que membre du comité et acteurs dans la mise en œuvre opérationnelle de la Caravane), à savoir Mme Amarelle et M. Verheyen. Ceux-ci ont duré entre 60 et 80 minutes.

L'entretien avec le coordinateur s'est fait en face-à-face, à Neuchâtel. Il a duré deux heures.

Deux entretiens de groupe de type « focus group » ont été menés avec les habitants et associations de trois différents quartiers ayant participé à une édition d'une Caravane. Ceux-ci ont eu lieu à la Mairie de Lausanne. Le premier groupe comptait six participants, le deuxième huit. Les discussions étaient d'une durée de 1h15 et 1h30.

7.2.1 Personnes interviewées (sans entretiens de groupe)

Tableau 7 : Noms des personnes interviewées

Membres du comité	Fonction
M. Jean-Christophe BOURQUIN	Membre du comité de l'ACI
Mme Caroline ALVAREZ	Membre du comité de l'ACI
Mme Gabriela AMARELLE	Membre du comité de l'ACI
M. Bernard BRESSNEL	Membre du comité de l'ACI
M. Nicola DI PINTO	Membre du comité de l'ACI
M. Bertrand PICARD	Membre du comité de l'ACI
Mme Izabela REDMER	Membre du comité de l'ACI
M. Bertrand SONNAY	Membre du comité de l'ACI

Membres du comité	Fonction
M. Pierre-Alain VERHEYEN	Membre du comité de l'ACI
Mme Cindy MENDICINO	Responsable communication 2016
Mme Ghislaine HEGER	Responsable communication 2012 et 2014
M. Pierre FLATT	Association d'habitants, Borde
Mme Severine PEDRAZA	Animatrice socioculturelle, Bellevaux-Entrebois
M. Daniel ROLLOT	Association Village Maillefer
Mme Daisy AEBERHARDT	Animatrice socioculturelle, Boveresses
M. David AGOCS	Animateur socioculturel, Boisy
Mme Laetitia RICHARD	Animatrice socioculturelle, Bourdonette
M. Jean-Paul BITTAR	Animateur socioculturel, Les Bergières
Mme Yohana RUFFINER	Association Métis'Arte
Mme Ana MIRANDA	Association Cinématismes
M. Douglas GONZALEZ	America Latina en coro
M. Vincent STEUDLER	Coordinateur de la Caravane
M. Didier ERARD	Secrétaire général, Direction de la sécurité et économie

Les noms des participants aux focus groupes ne sont pas mentionnés afin de garantir leur anonymat. Ils sont cependant connus des évaluateurs.

7.2.2 Canevas d'entretien

Question	Interlocuteur
Quelle est votre rôle et quelles tâches avez-vous eu en lien avec la Caravane des quartiers?	tous
Collaborations	
Quelles ont été les collaborations significatives avec les milieux associatives et culturels de Lausanne ?	M. Steudler Mme Amarelle M. Verheyen Resp. associations ayant participé à une ou plus des étapes
Comment cette collaboration a-t-elle eu lieu et comment s'est-elle passée ?	M. Steudler Mme Amarelle M. Verheyen Resp. associations ayant participé à une ou plus des étapes
Structure organisationnelle de la Caravane	
Quel a été le rôle du comité de l'association caravane interculturelle ?	Comité M. Steudler

Question	Interlocuteur
	M. Erard
Quel a été le rôle de à la FASL dans la mise en œuvre de la Caravane des quartiers ?	Comité M. Steudler
Comment le coordinateur a-t-il assumé son mandat ?	Comité M. Steudler Acteurs impliqués
Comment la collaboration avec le Bureau des manifestations s'est-elle passée ?	M. Steudler M. di Pinto
Comment les collaborations dans le cadre de l'utilisation du Fond Interculturel se sont-elles-passées ?	M. Steudler Mme Amarelle M. Piccard Resp. associations fiancées par le Fond Intercult.
Utilisation des subventions	
A votre avis, comment la subvention accordée par la Ville de Lausanne à la Caravane des quartiers a-t-elle été utilisée ?	Comité M. Steudler M. Erard
Appréciation générale	
Comment était la fréquentation des manifestations ?	Comité M. Steudler Acteurs impliqués Partenaires locaux et bénéficiaires
Est-ce qu'à votre avis, les objectifs de la Caravane des quartiers (selon le préavis) ont pu être atteints ?	Comité M. Erard
Quels sont les points forts et les points faibles de la manifestation ? Quels points peuvent être améliorés ? Pour les focus groupes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'est-ce qui vous a plu dans la Caravane des quartiers ? ▪ Qu'est-ce que vous avez appris ou pu réaliser grâce à la Caravane des quartiers ? ▪ Qu'est-ce qui a représenté un défi ? vous a moins plu ? 	Tous
Quels changements s'imposent à l'avenir? A votre avis, quels sont les opportunités et les défis futurs? Pour les focus groupes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'est-ce qu'il faudrait maintenir pour une nouvelle édition de la Caravane des quartiers ? ▪ Qu'est-ce qu'il faudrait changer ? ▪ Qu'est-ce qu'il faut améliorer 	Tous
Avez-vous encore des questions ou remarques dont vous aimeriez nous faire part?	Tous

7.3 Questions d'évaluation

- La manifestation a-t-elle atteint les objectifs qui lui ont été fixés par le préavis 2009/4 ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la manifestation ?
- Quelles ont été les collaborations significatives avec les milieux associatifs et culturels de la place ?
- De manière spécifique, quel a été le rôle dévolu à la FASL dans la gestion de la manifestation ?
- Sa structure organisationnelle est-elle efficace et efficiente ?
 - L'Association a-t-elle assuré de manière efficace le suivi stratégique, le soutien et l'orientation que lui confie le préavis 2009/4 et ses statuts ?
 - Le Coordinateur a-t-il assuré de manière efficiente et en fonction du mandat qui lui a été confié la mise en œuvre opérationnelle, la gestion financière de la manifestation ?
 - L'appui du Bureau des manifestations a-t-il été pertinent et efficient ?
 - La liaison entre le Bureau lausannois de l'intégration et l'Association, d'une part, et entre le Coordinateur de la Caravane et le Fonds interculturel d'autre part, sert-elle efficacement la Caravane dans la poursuite de ses objectifs ? La liaison a-t-elle été efficiente ?
- La subvention accordée par la Ville de Lausanne a-t-elle été utilisée de manière efficiente ?
 - La subvention a-t-elle été utilisée conformément aux buts du préavis ?
 - Le coût financier de la manifestation est-il proportionné aux objectifs du préavis 2009/4 ?
- Quelle a été la fréquentation de la manifestation ?
- En fonction des résultats obtenus à propos des questions ci-dessus, y a-t-il des recommandations à formuler pour la manifestation ?

7.4 Analyse documentaire

Lors de l'analyse documentaire, les documents suivants ont été pris en compte :

- Préavis 2009/4
- Rapports d'activité pour chaque édition de la Caravane des quartiers (le Rapport de 2012 est perdu)
- Revues de presse de chaque édition de la Caravane des quartiers
- Procès-verbaux des séances du comité et des assemblées générales de l'Association caravane interculturelle⁵⁰
- Rapport d'évaluation de la première édition de la manifestation de la Caravane des quartiers
- Document décrivant le mandat du coordinateur de la Caravane des quartiers

7.5 Préavis no 2009/4 du 21 janvier 2009

⁵⁰ Dans un souci de maintenir l'investissement pour la présente évaluation raisonnable nous avons consulté un échantillon de ces documents internes d'entente avec le mandant.

Pour l'intégration sociale et la vie de quartier :
la Caravane interculturelle, nouvelle manifestation

Préavis No 2009/4

Lausanne, le 21 janvier 2009

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du préavis

Par le présent préavis, la Municipalité sollicite l'accord du Conseil communal pour créer une manifestation populaire destinée à remplacer la Fête de Lausanne.

Cette manifestation aura un caractère interculturel, afin de mettre en valeur la diversité des cultures présentes à Lausanne et de leur intégration. Elle aura une fréquence biennale et sera décentralisée, avec un noyau d'actions se déplaçant dans les différents quartiers de la Ville, d'où son nom : la Caravane interculturelle. Les créations financées par le Fonds culturel des communautés étrangères y trouveront leur public. La Municipalité souhaite que la première édition ait lieu en 2010.

2. Préambule

La disparition de la Fête de Lausanne a fait l'objet, le 2 octobre 2007, d'une interpellation de M. Fabrice Ghelfi à laquelle la Municipalité a répondu le 31 janvier 2008.

Les raisons pour lesquelles la subvention à cette manifestation n'a pas été reconduite y ont été détaillées et il ne semble pas nécessaire d'y revenir ici. La Municipalité annonçait dans sa réponse à l'interpellation Ghelfi son intention de proposer au Conseil communal l'organisation d'une nouvelle manifestation populaire destinée à favoriser une intégration sociale comprise au sens large, concernant l'ensemble de la population lausannoise et pas seulement les communautés immigrées ou étrangères. Il s'agit de concrétiser, par une activité festive, l'appartenance de tous à une société qui se reconnaît dans chacun de ses membres, sans exclusive et dans le respect de l'apport des différences culturelles.

Lausanne est une ville cosmopolite. En 2008, 50'000 personnes provenant de 158 pays différents, soit près du 38% de ses habitants, ont un passeport étranger. Chaque année environ 10'000 personnes viennent s'y établir, temporairement pour des études ou avec un projet plus définitif. La manifestation prévue vise à mettre en valeur leurs apports à la vie de la cité comme ceux des habitants de plus longue date, dans un processus réciproque de connaissance et de reconnaissance de l'autre.

Le présent préavis va ainsi dans le sens des intentions de la nouvelle Loi sur les étrangers et de la Loi sur l'intégration des étrangers et la prévention du racisme. Il est également dans la ligne des perspectives tracées dans le préavis 2003/29 *Politique communale d'intégration et de naturalisation des étrangers. Réponse aux motions Pierre Zwahlen et Oscar Tosato*¹. Celle-ci est en effet comprise comme un « processus volontaire visant à assurer la cohabitation harmonieuse de communautés

¹ BCC, 2003, pp. 693-729

culturelles dissemblables, à promouvoir les échanges, à prévenir les replis communautaristes et à stimuler la participation des immigrés à la vie sociale, politique et économique ».

3. Aller vers les quartiers

Les occasions festives sont des moyens puissants pour favoriser des relations sociales dépassant les identités immédiatement perceptibles. Une manifestation interculturelle permettra ainsi un enrichissement mutuel des habitants de Lausanne. Celui-ci ne saurait se produire sans une implication forte tant du tissu associatif lausannois « traditionnel » (associations de quartier, sociétés de développement) que des associations d'immigrés et d'étrangers. Par ailleurs, il est constant que l'on ne fait pas la fête par décret. Il importait dès lors d'établir la disponibilité des partenaires potentiels de la nouvelle manifestation.

3.1 Consultation et étude de faisabilité

Une procédure de consultation visant à établir la faisabilité d'une nouvelle fête de Lausanne s'est déroulée fin 2006-début 2007. Elle a été menée par une équipe réunie autour du responsable de l'Unité manifestations de la Ville, avec l'appui du Bureau lausannois pour l'intégration des immigrés. Elle a impliqué des institutions actives dans le domaine de l'intégration, dont 26 associations lausannoises et des centres socio-culturels ainsi que des délégués à l'intégration de villes suisses qui organisent une fête impliquant leur population immigrée².

Le résultat de cette procédure est clair, qui met évidence le souhait d'une manifestation qui ne soit pas seulement l'affaire des associations d'immigrés, mais bien celle de tous les Lausannois.

Lors d'une séance avec le Municipal responsable du dossier, un nombre important d'associations se sont montrées disposées à participer activement au contenu d'une nouvelle manifestation. La FASL, qui, par les centres socio-culturels et les maisons de quartier, est directement impliquée dans les questions d'intégration sociale, a également fait part de son intérêt.

Il a été en particulier relevé le souhait d'un thème commun, permettant à chacun de concevoir son apport à la problématique générale et de sortir ainsi de l'effet mosaïque d'une manifestation demandant simplement à ses hôtes de « faire quelque chose ».

Le besoin de soutien pour mettre en valeur l'apport des communautés immigrées a également été souligné en termes d'infrastructures, d'organisation et de financement.

Les associations de quartier, les associations de commerçants, les sociétés de développement et les centres socio-culturels de la FASL ont été consultés lors d'une séance ouverte. Le projet soumis au Conseil communal rencontre leur assentiment.

Au total, la procédure de consultation a mis en évidence l'enthousiasme des participants potentiels à une manifestation centrée sur toutes les cultures présentes dans l'espace urbain lausannois. L'examen des expériences effectuées ailleurs en Suisse a fourni par ailleurs un bilan pratique permettant d'orienter le projet lausannois en bénéficiant de l'expérience des autres (succès, réussites, mais aussi difficultés).

3.2 Contenu et objectifs

Sur cette base, le but de la manifestation s'est imposé par lui-même. Elle concrétisera sur le terrain l'engagement des autorités politiques, des associations et des individus en faveur de l'intégration

² Emirjeta Tashi & Nicola di Pinto : *Rapport de faisabilité de la nouvelle fête de Lausanne*, février 2007, 45 pages. La liste des institutions, associations et personnes consultées se trouve en annexe.

comprise comme une démarche d'interconnaissance et d'échanges culturels réciproques. Elle luttera contre les discriminations et toutes les formes d'exclusion. Elle tirera son énergie des habitants eux-mêmes, qui s'adresseront aux autres habitants.

Ses objectifs seront les suivants :

- Améliorer les relations entre associations, communautés et habitants des quartiers lausannois ;
- Impliquer les habitants dans la valorisation et l'amélioration de la vie dans leur quartier, par la création, la restauration et l'usage étendu d'espaces de solidarité et de convivialité ;
- Lutter contre toutes les formes d'exclusion et de racisme ;
- Favoriser l'intégration sociale par une interaction dynamique et constructive entre Suisses et personnes d'origine étrangère ;
- Stimuler diverses formes d'expression artistique et culturelle par une participation active ;
- Diffuser le travail artistique et culturel des habitants et des associations ;
- Promouvoir et stimuler les échanges interculturels.

3.3 La Caravane interculturelle, sa cadence et ses rythmes

Les objectifs qui lui ont été fixés éliminent d'office l'organisation d'une manifestation centralisée, sur le modèle habituel. Afin de mobiliser les Lausannois autour d'un projet auquel ils puissent s'identifier de manière plus intime, la Municipalité prend le parti d'aller vers les gens, les événements se déplaceront donc dans les quartiers, dans une véritable caravane interculturelle³.

Il importe cependant qu'une certaine unité soit présente et que l'existence de la manifestation ne dépende pas uniquement de l'engagement des habitants. D'une manière générale, la Caravane doit faire passer auprès de la population le message et le projet d'une société ouverte, favorisant l'intégration de toutes et de tous. Dans ce cadre, son contenu précis et les thématiques qu'elle abordera ne seront pas figés une fois pour toutes, mais seront redéfinis à chaque édition.

Afin de donner sa cohérence à l'évènement, un noyau commun d'actions et d'évènements sera préparé. Il pourra avoir des formes culturelles multiples (spectacles, films, publications, expositions, conférences, émissions radio ou télé). Il sera surtout mobile, avec des infrastructures légères qui lui permettront de se déplacer entre les différents quartiers de la Ville⁴.

C'est dans les quartiers que les étapes du déplacement de la Caravane seront mises sur pied. Des collectifs d'habitants et d'associations organiseront librement des animations spécifiques autour du thème central. Ils auront l'appui des organisateurs de la Caravane ainsi que celui des Maisons de quartier et des Centres socio-culturels qui souhaitent s'associer à la manifestation. La plupart d'entre eux sont en effet d'ores et déjà fortement impliqués dans les fêtes de quartier existantes et leur engagement ne pourra que renforcer la nouvelle manifestation. Ces animations ne pourront être purement commerciales et poursuivre un but lucratif. Les organisateurs s'efforceront d'impliquer les habitants dans la préparation, l'organisation de l'étape et le déroulement des festivités.

Diverses fêtes et manifestations existent d'ores et déjà dans plusieurs quartiers de Lausanne. Dans une période comprise entre la mi-mai et la mi-septembre, le choix de la date du passage de la Caravane sera laissé à l'appréciation des habitants. Ceci permettra tant de mettre en place des synergies avec les manifestations existantes que d'éviter des collisions de dates dommageables à tous les projets. Après

³ L'expérience très réussie de la manifestation genevoise « La Ville est à vous », qui repose sur la mise à disposition d'infrastructures par les autorités locales et l'implication des habitants des quartiers, ainsi que le succès à Lausanne de la Fête des Voisins, démontrent la faisabilité d'une telle formule.

⁴ Des collaborations avec des communes de l'agglomération qui souhaiteraient s'associer à la manifestation sont évidemment possibles.

les évènements, les habitants seront invités à participer à leur évaluation, afin de capitaliser l'expérience pour les éditions suivantes.

Les expériences faites ailleurs en Suisse montrent que les énergies peuvent être mobilisées de manière extraordinaire et l'étude de faisabilité a établi le potentiel existant à Lausanne. L'implication directe d'acteurs de terrain, qui ne disposent par définition que d'un temps limité, rend peu réaliste l'organisation d'une manifestation annuelle. La Municipalité souhaite une manifestation durable ; elle estime que la préparation d'une telle série d'évènements nécessite un temps suffisant de préparation. La Caravane interculturelle voyagera donc tous les deux ans. Cette cadence semble raisonnable, car elle donnera le temps de tirer paisiblement un bilan réaliste de ce qui a été accompli, de choisir le thème de la future édition sans être sous pression et de remobiliser progressivement les habitants.

Le principe même d'une manifestation décentralisée implique un étalement dans le temps. L'unité de matière étant donnée par la thématique choisie et illustrée par son noyau commun, la chronologie s'étendra sur plusieurs semaines, en fonction des propositions faites dans les quartiers. A ses débuts, la Caravane ne visitera sans doute pas tous les quartiers de la ville, mais rien n'interdit d'y songer dans le futur. Le calendrier exact sera déterminé pour chaque édition, mais, comme il a été dit plus haut, son voyage aura lieu à la belle saison, entre la mi-mai et la mi-septembre.

4. Organisation et financement

4.1 Deux étages

Le caractère particulier de la Caravane interculturelle implique une organisation à deux étages aussi ouverte que possible, mais visant à l'efficacité. En charge de l'organisation générale, une association est à créer. Dans les quartiers, des groupes de travail seront la cheville ouvrière des évènements décentralisés.

Ces derniers travaillent autour d'un responsable (par exemple un animateur de la maison de quartier, mais aussi toute personne souhaitant s'engager pour le projet). Ils réunissent les représentants des sociétés de développement, d'associations d'immigrés, d'institutions (établissements scolaires, maisons de quartier, centres socio-culturels), mais aussi des commerçants ou des entrepreneurs souhaitant s'impliquer dans la vie de leur quartier. Les habitants, même s'ils ne sont pas organisés en association, sont attendus et bienvenus.

De forme juridique usuelle ⁵, l'association regroupera des personnes et des représentants d'associations actives dans le domaine de l'intégration (Forum des étrangères et étrangers de Lausanne, associations d'immigrés, FASL, Union des sociétés locales) des représentants des partis politiques représentés au Conseil communal et des représentants de la Municipalité (conseiller municipal en charge du dossier de l'intégration) et de l'administration (responsable du Bureau lausannois pour l'intégration des immigrés). Les responsables des groupes de travail des quartiers en feront aussi partie. Ils seront les relais des informations en provenance et à l'attention des quartiers.

Sur le modèle qui a fait ses preuves pour la Fête de la Musique, le suivi administratif de la manifestation (coordination, finances, etc.) sera assuré par l'Unité manifestations de la Ville.

4.2 Financement

La Municipalité estime que la Caravane interculturelle, de par l'importance qu'elle est appelée à prendre dans l'activation et l'animation du lien social entre Lausannois, mérite un soutien public conséquent. En fonction des expériences faites dans d'autres villes et afin d'assurer la réussite du projet, la Municipalité souhaite lui attribuer une subvention de 150'000 francs par an. La manifestation

⁵ Selon les art. 60 et suivants du Code civil.

ayant lieu tous les deux ans, la subvention de l'année « creuse » sera de 50'000 francs : elle permettra d'assurer le suivi au sein de l'association. Celle de l'année de la Caravane se montera à 250'000 francs. Ces montants permettront d'assurer d'une part la qualité des prestations amenées à tous par la Caravane et d'autre part un appui aux projets des quartiers⁶.

Par ailleurs, le Fonds culturel pour les communautés étrangères, créé en 2001 par la Municipalité, est doté chaque année depuis 2001 d'une somme de 30'000 francs. Il a pour objectifs de « mettre en valeur les richesses culturelles des communautés étrangères de Lausanne et de contribuer à leur reconnaissance et de promouvoir la tolérance, de favoriser le dialogue et l'échange à travers la culture de l'autre ainsi que de combattre l'exclusion⁷ ».

Ce fonds a permis de financer des projets visant à favoriser la compréhension et les échanges interculturels, non seulement entre immigrés et Suisses, mais également entre les communautés immigrées elles-mêmes. L'expérience de la gestion de ce fonds et les échos recueillis auprès de ses bénéficiaires ont permis d'identifier un certain nombre de points à améliorer. Il est apparu difficile de mobiliser chaque année les associations et communautés étrangères autour de projets culturels susceptibles d'être soutenus. La qualité des projets primés n'en a pas pour autant été diminuée, mais il est évident que l'on se trouve en face d'une certaine fatigue due au rythme annuel des décisions du jury. D'autre part, un peu de frustration se fait jour face à l'écho limité rencontré par certains spectacles pour lesquels on s'était pourtant fortement mobilisés.

Dès lors il est cohérent de créer un lien entre la Caravane interculturelle et le Fonds. Les subsides de ce dernier seront donc attribués tous les deux ans et les projets primés trouveront leur public dans les quartiers. La Municipalité a accepté que le montant affecté au fonds ne soit point modifié. 60'000 francs pourront ainsi être entièrement consacrés aux projets culturels portés par les communautés d'étrangers, contribuant ainsi au contenu de la nouvelle manifestation.

Des financements extérieurs seront par ailleurs recherchés, auprès du Canton et de la Confédération comme auprès des donateurs et mécènes de la culture (Loterie romande, fondations, etc.). La recherche de soutiens privés reste évidemment possible. La manifestation n'aura pas de caractère commercial, cependant, la vente de boissons et de nourriture permettra également d'assurer une part de revenus. La gratuité des prestations de la Ville pourra, comme pour les autres événements festifs gratuits, être obtenue.

5. Planification

Le premier voyage de la Caravane interculturelle aura lieu en 2010, ce qui laissera le temps de construire une organisation solide et de mobiliser pleinement les énergies. La planification des événements, après adoption du présent préavis par la Municipalité sera la suivante :

- Hiver 2008-2009 : adoption par le Conseil communal ;
- Printemps 2009 : constitution de l'association porteuse du projet ;
- Printemps-été 2009 : contacts dans les quartiers et création des groupes de travail ;
- Automne 2009 : attribution des subsides du Fonds culturel des communautés étrangères ;
- Automne-Hiver 2009-2010 : préparation des projets et activités ;

⁶ Pour mémoire, la subvention annuelle à la Fête de Lausanne se montait à 55'000 francs, avec une garantie de déficit de 15'000 francs. Les problèmes financiers rencontrés par cette manifestation ont été pris en compte pour fixer le montant prévu ici.

⁷ *Fonds culturel pour les communautés étrangères : dispositions réglementaires adoptées par la Municipalité le 3 février 2005.*

- Mi-mai - Mi-septembre 2010 : première voyage de la Caravane interculturelle ;
- Automne 2010 : bilan de la première édition.

La première édition fera l'objet d'une évaluation particulièrement soignée, qui devra permettre à la Municipalité d'avoir des indications précises sur la viabilité de la manifestation dans sa forme nouvelle et sur les éventuels ajustements organisationnels. Le montant nécessaire (20'000 francs) sera porté en augmentation de la subvention pour la première fête.

6. Aspects financiers et conséquences sur l'effectif du personnel communal

Le présent préavis n'implique pas de dépenses d'investissements.

La subvention de la nouvelle manifestation sera portée au budget du Service du travail et de l'intégration, sous la rubrique 6400.365, pour un montant de 50'000 francs en 2009, de 250'000 francs en 2010, et ainsi de suite.

En 2010, et uniquement pour cette année, un montant additionnel de 20'000 francs est accordé pour l'évaluation de la première édition.

La subvention pour le fonds culturel des communautés étrangères émerge au même budget et ne subit pas de modification (30'000 francs par année).

Par ailleurs, le présent préavis n'a pas de conséquences sur l'effectif du personnel communal. Les forces disponibles au bureau des manifestations permettent d'assurer le suivi.

7. Développement durable et programme de législature 2006-2011

Dédiée à l'insertion et destinée à stimuler la cohésion sociale, la Caravane interculturelle s'inscrit de manière évidente dans les dimensions démocratiques et solidaires du développement durable. Son organisation repose par ailleurs sur une participation des habitants des quartiers, propre à les impliquer plus pleinement et à long terme dans la vie de la Cité.

Le programme de législature 2006-2011 prévoit par ailleurs de « développer la vie de quartier (...) par des animations ». Le présent préavis concrétise cette intention.

8. Conclusions

Eu égard à ce qui précède, la Municipalité, vous prie, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs les Conseillers communaux, de bien vouloir prendre les décisions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,
Vu le préavis No 2009/4 de la Municipalité, du 21 janvier 2009 ;
Oùï le rapport de la Commission nommée pour examiner cette affaire ;
Considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'approuver la création d'une nouvelle manifestation, en remplacement de la Fête de Lausanne : la Caravane interculturelle ;
2. d'accepter le principe d'une manifestation décentralisée, qui aura lieu tous les deux ans, la première fois en 2010 ;

3. d'allouer à cet effet à la Municipalité un crédit spécial de fonctionnement pour l'exercice 2009 de 50'000 francs, montant à porter en augmentation de la rubrique 6400.365 du service du travail et de l'intégration, étant entendu qu'un montant de 250'000 francs sera prévu au budget 2010 sous cette même rubrique ;
4. d'accepter de porter au budget du Service du travail et de l'intégration (rubrique 6400.365 Subventions) pour l'année 2010 une somme de 20'000 francs destinée à l'évaluation de la première édition de la fête ;
5. d'accepter le principe d'une attribution biennale des prix du Fonds culturel des communautés étrangères, en lien avec la nouvelle manifestation.

Au nom de la Municipalité :

Le Syndic :

Daniel Brélaz

Le secrétaire municipal :

Philippe Meystre

Annexe 1 :

liste des institutions, associations et personnes consultées à propos du projet de nouvelle fête.

Incidence sur le budget de 2009

Déficit prévu au budget de 2009		10'148'300.-
Nouveaux crédits votés	404'100.-	
Moins recettes	- 119'500.-	284'600.-
Nouveaux crédits demandés		190'380'000.-
Présent crédit	50'000.-	
Moins recettes	- 0.-	50'000.-
Déficit total présumé		<u><u>200'862'900.-</u></u>

a. Institutions :

- État de Vaud : M. Christian Raetz, coordinateur cantonal en matière d'intégration des étrangers et de prévention du racisme.
- Confédération : M. Prosper Dombele, collaborateur scientifique à la Commission fédérale des étrangers au Département Fédéral de Justice et Police.
- Centre socioculturel Pôle Sud : M. Fabio Cattaneo, animateur.
- FAREAS (aujourd'hui EVAM) : Mme Izabela Redmer, responsable de la section Lausanne de la Fondation vaudoise pour l'aide aux requérants d'asile et Mme Emmanuelle Marendaz Colle, chargée de communication
- Appartenances : M. Michel Conti, animateur socioculturel de l'Espace –Hommes La Mozaik.
- Églises : Mme Brigitte Zilocchi, médiatrice Eglise-Réfugiés au Point d'Appui.

b. Villes organisant des manifestations interculturelles⁸ :

- Martigny : M. Mads Olesen, délégué aux affaires culturelles, au sujet de la manifestation « Journées des cinq continents ».
- Monthey : Mme Aude Joris, conseillère municipale et responsable de la fête « Journée de la diversité ».
- Neuchâtel : Mme Ingela Geith-Chauvière, coordinatrice de projet au Bureau du délégué des étrangers, au sujet de la manifestation « Neuchàtoi : hier, aujourd'hui, demain ».
- Genève : M. André Waldis, conseiller culturel et Mme Virginie Keller Lopez, conseillère culturelle au sujet de la manifestation « La ville est à vous »
- Bâle : Mme Julia Morais, chargée de mission en matière d'intégration au canton de Bâle-Campagne et présidente de la manifestation « Respektakel, das Fest der Kulturen ».
- Saint-Gall : M. Peter Tobler, chargé de mission en matière d'intégration à la ville de St-Gall et chef de projet de la manifestation interculturelle «Mitmachen & dabeisein, Begegnungstag ».
- Renens : Mme Michelle Dedelley, cheffe du service de la culture et responsable ès fonction de la Fête interculturelle.
- Ecublens : M. Éric Levrat, président de la Commission d'intégration et d'échange suisses-étrangers qui organise la manifestation interculturelle « Le monde se fête à Ecublens ».
- Chavannes-près-Renens : Mme Sandra Valiante, ancienne conseillère municipale et présidente de la Commission consultative suisses-étrangers qui organise la manifestation interculturelle « d'une rive à l'autre ».
- Vevey : M. Jean-Pierre Boillat, président de l'Association pour une Fête multiculturelle.
- Aigle : M. Serge Paccaud, Diacre régional de l'Église protestante réformée et coordinateur général de la « Fête des couleurs »
- Nyon : M. Migjen Kajtazi, mandaté par la Commission fédérale des étrangers et chargé par le Centre social protestant de promouvoir les questions d'intégration pour la région de La Côte. Membre du comité d'organisation de la manifestation la fête « L'Interculturelle » de Nyon ».

c. Associations et sociétés locales ayant participé à la Fête de Lausanne

- L'Appart, société locale
- Les enfants sous-gare, société locale
- Fuego y Alegria, Association/ École de Flamenco
- Colombia Viva, Colombie
- Bolivia Andina, Bolivie
- Association des Équatoriens et amis de l'Équateur

⁸ Voir annexes

-
- Association des ressortissants et sympathisants du Sénégal en Suisse
 - Urbaine Culture, Congo
 - Unidos de Lausanne, Brésil
 - O Lusitano, Portugal
 - Le Créole, Antilles
 - Lautaro, Chili
 - Association culturelle Kassai, Zaïre / Congo
 - ACA Ilirët, Kosovë
- d. Associations n'ayant pas participé à la Fête de Lausanne
- Association des Jeunes Éléphants de Suisse, Côte d'Ivoire
 - Association Culturelles des Femmes Rwandaises
 - Presencia Latino americana, Amérique Latine
 - Crear.ar, Argentine
 - évidence cultural gallega, Espagne
 - Colonia Libera Italiana, Italie
 - Fédération des Associations Portugaises de Suisse
 - Association des Étudiants Albanais de l'Université de Lausanne
 - Association des travailleurs et culturelle du Kurdistan
 - Association des Turcs de Lausanne
 - Tamilar Illam, Sri Lanka
 - Orient Occident, association transnationale