



Institut de hautes études en administration publique  
Swiss Graduate School of Public Administration  
Institut universitaire autonome

Unité de Politiques locales et d'Evaluation  
des politiques publiques

# **Evaluation de la campagne d'éducation « moi & les autres » de la Ville de Lausanne**

**Mandatée par la Direction de l'enfance, de la jeunesse et de la cohésion sociale de la Ville de Lausanne**

**Rapport final**

Décembre 2013

*Prof. Katia Horber-Papazian*

*Grégory Häuptli, collaborateur scientifique*

## Table des matières

<b>Liste des abréviations</b>	<b>3</b>
<b>Table des illustrations</b>	<b>3</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>4</b>
<b>2 Questions d'évaluation</b>	<b>6</b>
2.1 Evaluation en deux volets	6
<b>3 Démarches et méthodes</b>	<b>7</b>
3.1 Démarches et méthodes de l'évaluation conceptuelle et de la mise en œuvre	7
3.2 Démarches et méthode de l'évaluation concomitante	9
3.3 Limites de l'évaluation	9
<b>4 Evaluation concomitante</b>	<b>10</b>
4.1 Les points clés du chapitre	11
<b>5 Adéquation entre le concept, l'organisation, la stratégie, les instruments et les objectifs de la campagne</b>	<b>12</b>
5.1 Les objectifs de la campagne	12
5.2 Le concept et l'organisation de la campagne	12
5.3 La stratégie et les instruments de la campagne	14
5.4 Les points clés du chapitre	21
<b>6 Adéquation entre les projets soutenus et les objectifs de la campagne</b>	<b>22</b>
6.1 L'atteinte des objectifs et des publics cibles visés par les projets	22
6.2 La couverture des axes de la campagne	23
6.3 Le nombre et le type de projets et d'institutions soutenus	23
6.4 La reproduction et les effets à long terme des projets et de la campagne	25
6.5 Les points clés du chapitre	26
<b>7 Les raisons de la participation et les effets sur les publics cibles</b>	<b>27</b>
7.1 Les raisons de la participation des publics cibles aux différents projets	27
7.2 La compréhension par les publics cibles des messages de la campagne	27
7.3 Les points clés du chapitre	28
<b>8 Conclusion : réponses aux questions d'évaluation</b>	<b>29</b>
<b>9 Recommandations</b>	<b>32</b>

## Liste des abréviations

---

APEMS	Accueil pour enfants en milieu scolaire
ATE	Association Transports et Environnement
COFIL	Comité de pilotage de la campagne
DEJCS	Direction de l'enfance, de la jeunesse et de la cohésion sociale de la Ville de Lausanne
EMS	Etablissement médico-social
FASL	Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise
FED	Fondation Education et Développement
GAR	Groupe d'accompagnement et de réflexion
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
OPTI	Organisme pour le Perfectionnement scolaire, la Transition et l'Insertion professionnelle
PV	Procès-verbal
SJL	Service de la jeunesse et des loisirs

## Table des illustrations

---

Tableau 1 : Nombre d'entretiens réalisés .....	7
Tableau 2 : Nombre de projets avec des questionnaires complétés .....	8
Tableau 3 : Nombre de projets retenus par rapport au nombre de projets déposés en fonction des étapes de la campagne.....	15
Tableau 4 : Part du montant subventionné par rapport aux budgets des projets.....	19
Tableau 5 : Montant des budgets des projets soutenus.....	19
Tableau 6 : Part du montant subventionné par rapport au montant demandé .....	20
Tableau 7 : Public(s) cible(s) prioritaire(s).....	22
Tableau 8 : Répartition des projets suivant les trois axes de la campagne.....	23
Tableau 9 : Types de projets soutenus dans le cadre de la campagne .....	24
Tableau 10 : Types d'organisations soutenues .....	25
Tableau 11 : Formes de participation aux projets soutenus.....	27

# 1 INTRODUCTION

---

## Les objectifs de la campagne et le mandat d'évaluation

Fondée sur le préavis de la Municipalité du 16 février 2012<sup>1</sup> qui postule que le mal-être et les incivilités augmentent proportionnellement au desserrement des liens sociaux et à la disparition des repères, une nouvelle campagne d'éducation a été lancée par la Direction de l'enfance, de la jeunesse et de la cohésion sociale (DEJCS) de la Ville de Lausanne. Intitulée « moi & les autres », la campagne a débuté en septembre 2012 et a bénéficié d'un budget de CHF 350'000 qui a permis de soutenir 51 projets. Pour donner suite au succès de la campagne d'éducation de 2004 « l'éducation c'est l'affaire de tous », cette deuxième campagne visait à favoriser auprès de la population, et en priorité auprès des enfants et des jeunes<sup>2</sup>, l'altérité, comprise comme l'ouverture à l'autre, la reconnaissance de la diversité et la création de liens sociaux. Elle venait compléter les mesures de prévention existantes, notamment auprès des jeunes, et les actions visant à renforcer le dialogue interculturel. Elle avait comme objectif de permettre à chacun de s'interroger sur sa place et celle de l'autre dans la société et de promouvoir en particulier la prise de conscience des jeunes et des enfants quant à leur rôle de citoyens en tant qu'habitant de leur quartier et de leur ville ; de rassembler et mettre en valeur les forces et les richesses des actions existantes menées par les organismes publics et privés de la Ville ; de générer de nouvelles synergies et de favoriser l'émergence de projets novateurs dans une démarche transversale et participative ; et enfin de créer une plateforme d'échange et de ressources afin de permettre aux milieux associatifs et institutionnels de se connaître, de se coordonner et de susciter de nouvelles collaborations sur le long terme. Afin d'atteindre ces objectifs, la DEJCS, après avoir organisé une séance de présentation et de consultation en présence de 250 personnes et reçu l'aval du Conseil communal de Lausanne, a lancé en mai 2012 un appel à projets aux associations et institutions lausannoises. Les projets soutenus ont traité de l'altérité au travers de l'un ou de plusieurs des trois axes thématiques prioritaires retenus que sont le dialogue intergénérationnel, l'ouverture interculturelle et la promotion du respect des genres. La mise en œuvre des projets soutenus dans le cadre de la campagne s'est déroulée jusqu'en automne 2013.

Soucieuse de pouvoir juger de la qualité de l'organisation de la campagne et de son effet sur les publics cibles visés, la DEJCS a mandaté la Chaire de politiques locales et d'évaluation de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) pour mener une évaluation en deux volets. D'une part, dès le lancement de la campagne, il a été décidé qu'une évaluation concomitante soutiendrait le Comité de pilotage (COFIL) de la campagne dans ses prises de décisions tout au long de celle-ci afin de proposer des recommandations en la matière. D'autre part, l'évaluation doit permettre de juger du concept, de la stratégie et des instruments de la campagne ainsi que de l'adéquation entre les projets soutenus et les objectifs fixés ainsi que des effets de la campagne sur les publics cibles. Enfin, la présente évaluation doit répondre aux exigences liées à l'octroi d'une subvention demandée par le DEJCS dans le cadre du programme « Jeunes et violence » de la Confédération.

## Lecture rapide du rapport

Sans tenir compte de l'introduction, le rapport est structuré en 8 chapitres. Le chapitre 2 énumère les questions qui ont guidé cette évaluation et le chapitre 3 explique les démarches et les méthodes retenues afin de répondre aux questions d'évaluation. Les résultats de l'évaluation concomitante sont présentés au chapitre 4. Le chapitre 5 analyse séparément le concept et l'organisation ainsi que la stratégie et les instruments de la campagne alors que le chapitre 6 détermine l'adéquation entre les projets soutenus dans le cadre de la campagne et ses objectifs. Les besoins des publics cibles et les effets de la campagne sur ces derniers sont analysés au chapitre 7. Une mise en perspective des différentes analyses au chapitre 8 permet de répondre aux questions d'évaluation et d'émettre des recommandations qui se trouvent au chapitre 9.

---

<sup>1</sup> Préavis n°2012/07 de la Municipalité de Lausanne : Lancement de la campagne d'éducation destinée aux Lausannoises et Lausannoises ayant pour thème l'altérité, DEJCS, 16.02.2012.

<sup>2</sup> Toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend indifféremment au féminin et au masculin.

## Remerciements

L'équipe de la Chaire de politiques locales et d'évaluation de l'IDHEAP tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à la présente évaluation : les porteurs de projet qui ont participé aux entretiens et qui ont permis de récolter des informations sur la perception de la campagne par les publics cibles, les membres du Groupe d'accompagnement et de réflexion (GAR) qui ont participé au focus group organisé, ainsi que la coordinatrice de la campagne pour sa collaboration et sa disponibilité. Elle tient enfin à remercier tout particulièrement le COPIL qui a accompagné cette évaluation.

## 2 QUESTIONS D'ÉVALUATION

---

Le mandat d'évaluation (voir point 1) prévoit une évaluation en deux volets auxquels se rapportent les questions d'évaluations énumérées ci-dessous.

### 2.1 Evaluation en deux volets

#### Questions de l'évaluation concomitante

*Question d'évaluation 1 :*

*Est-il important ou possible d'ajuster la campagne à l'environnement des projets ?*

*Question d'évaluation 2 :*

*Comment les projets développés et soutenus s'inscrivent-ils dans la campagne ? Atteignent-ils les objectifs fixés ?*

#### Questions de l'évaluation conceptuelle et de la mise en œuvre de la campagne

*Question d'évaluation 3 :*

*Est-ce que le concept, la stratégie et les instruments de la campagne sont adéquats en regard des objectifs fixés par le préavis de la Municipalité et des effets attendus par les porteurs de projet ?*

*Question d'évaluation 4 :*

*Est-ce qu'une telle campagne permet de répondre aux besoins de renforcement des liens sociaux, du sentiment de reconnaissance et d'appartenance de la diversité des habitants de Lausanne ? Est-ce que cette campagne répond aux besoins du public cible (les enfants et les jeunes) ?*

*Question d'évaluation 5 :*

*Comment la campagne a-t-elle été mise en œuvre par les partenaires ?*

Afin de prendre en considération différents aspects qui ont trait à la mise en œuvre de la campagne, cette question a été déclinée en plusieurs sous questions énumérées ci-dessous :

*Comment les projets ont-ils été soutenus ?*

*Une plateforme d'échange a-t-elle pu être créée entre les porteurs de projet ?*

*Des projets transversaux ont-ils vu le jour ?*

*Quels ont été les acteurs impliqués dans la mise en œuvre et quel a été leur rôle ?*

*Des jeunes (lesquels) ont-ils été impliqués dans le projet ?*

*Quel est le taux de participation à chacune des manifestations ?*

*Quel est le profil des participants ?*

*Les objectifs à court terme des manifestations ont-ils été atteints ?*

*De quelle latitude d'action ont pu bénéficier les porteurs de projet ?*

*Quelles ont été les difficultés rencontrées par les porteurs de projet dans la mise en œuvre de la campagne ?*

*Quels rôles ont joué les différents organes d'accompagnement et de pilotage ?*

### 3 DEMARCHES ET METHODES

Différentes démarches et méthodes ont été utilisées afin de répondre aux questions des deux volets de l'évaluation.

#### 3.1 Démarches et méthodes de l'évaluation conceptuelle et de la mise en œuvre

##### Analyse documentaire

Trois types de documents ont été analysés. Il s'agit, premièrement, des documents définissant le contenu et les objectifs de la campagne ainsi que des projets soutenus dans le cadre de la campagne. Pour ce faire, le préavis de la Municipalité de Lausanne<sup>3</sup>, la grille d'évaluation et d'appréciation pour les choix des projets, le règlement et guide pour déposer un projet ainsi que les formulaires de dépôt de projets pour les projets soutenus ont été analysés. Deuxièmement, des documents concernant le pilotage et la structure organisationnelle de la campagne ont été étudiés. Il s'agit du mandat du COPIL et du GAR dans le cadre de la campagne, des 16 procès-verbaux (PV) des séances que le COPIL a tenues tout au long de la campagne, des présentations Powerpoint distribuées lors des 4 séances du GAR, des comptes rendus disponibles des séances des trois groupes de travail ainsi que des 22 tableaux de suivi des projets complétés par un membre du COPIL ou du GAR. Enfin, des documents liés à la communication autour de la campagne ont été analysés. Il s'agit de la proposition de concepts et d'action de communication, de la présentation Powerpoint du 4 décembre 2012, du rapport de communication et d'un bilan informel<sup>4</sup> produit par l'agence de communication Transistor mandatée par le COPIL ainsi que divers articles de presse parus tout au long de la campagne.

##### Entretiens téléphoniques avec les chefs de projets

Il était possible pour les porteurs de projet de déposer des propositions de projets à trois dates différentes durant la campagne, raison pour laquelle le tableau 1 montre la répartition des entretiens téléphoniques effectués en fonction des projets soutenus durant les trois périodes.

Sur les 56 projets qui ont été soutenus dans le cadre de la campagne, 51 ont effectivement été mis en œuvre durant la campagne<sup>5</sup>. Pour chaque projet une personne de contact porteuse du projet a été désignée. Sur les 51 porteurs de projet, 33 ont été interrogés dans le cadre de l'évaluation.

Tableau 1 : Nombre d'entretiens réalisés

Étape de la campagne	Nombre de projets	Entretiens réalisés	
	N	N	%
1ère série de projets	10	8	80%
2ème série de projets	21	14	67%
3ème série de projets	20	11	55%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>65%</b>

<sup>3</sup> Idem note de bas de page 1.

<sup>4</sup> Il s'agit d'un courriel envoyé par Transistor à la coordinatrice de la campagne

<sup>5</sup> Trois projets de la deuxième série et deux projets de la troisième série ont été annulés soit en raison de problèmes de santé du porteur de projet, soit par manque de participants aux projets. Un des deux projets de la troisième série annulé a finalement été mis en œuvre mais seulement en automne 2013, raison pour laquelle il n'est pas pris en considération dans le tableau.

## Questionnaires envoyés aux publics cibles des projets soutenus dans le cadre la campagne

Sur les 51 projets qui ont été mis en œuvre dans le cadre de la campagne, des questionnaires ont été envoyés directement ou par l'intermédiaire des chefs de projet aux participants de 43 projets.

Les trois questions adressées aux participants des projets soutenus dans le cadre de la campagne ont été formulées de manière à ce que l'analyse des réponses obtenues puisse être comparée malgré la diversité du contenu des projets, des activités qui y étaient menées et des publics cibles auxquels ils s'adressaient. Les trois questions avaient pour objectif d'identifier les besoins et les raisons ayant motivé les participants à prendre part à un projet, d'évaluer si le sens de la campagne de manière générale et du projet en particulier a été compris et d'évaluer si les objectifs de la campagne ont été atteints. Des réponses aux questionnaires ont été obtenues pour 23 projets. Le tableau 2 montre la répartition des projets pour lesquels des réponses ont été obtenues en fonction du nombre de projets soutenus durant les trois périodes.

Il est important de noter que le nombre de questionnaires reçu ne correspond pas au nombre de personnes qui se sont prononcées sur les différents aspects traités. En effet, sur les 23 projets pour lesquels des réponses ont été obtenues, 3 étaient destinés à des classes d'écoles primaires et ce sont des enseignants ou le porteur de projet qui ont transmis une synthèse des réponses des enfants qui se sont prononcés sans systématiquement en mentionner le nombre. Il n'a donc pas été possible de déterminer avec précision le nombre exact de participants qui se sont exprimés sur chacun des trois aspects.

**Tableau 2 : Nombre de projets avec des questionnaires complétés**

Etape de la campagne	Nombre de projets	Nombre de projets avec des réponses		Nombre de questionnaires reçus
		N	%	N
1ère série de projets	10	8	80%	112
2ème série de projets	21	11	52%	175
3ème série de projets	20	4	20%	9
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	<b>43%</b>	<b>296</b>

Un questionnaire d'évaluation a aussi été mis à disposition des visiteurs de l'exposition organisée à l'Hôtel-de-Ville de Lausanne entre le 15 mai et le 1<sup>er</sup> juin. Les 14 questionnaires complétés ainsi que les commentaires des visiteurs dans le livre d'or mis à leur disposition durant l'exposition ont également été analysés.

## Focus group

Un courriel a été envoyé à l'ensemble des membres du Groupe d'accompagnement et de réflexion (GAR) pour les inviter à participer à un focus group. Sur les 36 membres que comptait le GAR, 9 ont participé au focus group.



## 3.2 Démarches et méthode de l'évaluation concomitante

### Présence lors d'événements organisés dans le cadre de la campagne

Durant la campagne, un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation ont été présents lors de quatre événements organisés dans le cadre de la campagne. Il s'agit de l'inauguration le 18 septembre 2012, pour le lancement de la campagne, de la fresque réalisée dans le cadre du projet « La charte, c'est mon affaire », du spectacle « un fou noir au pays des blancs, de la conférence de Pascal Soetens (« le Grand-frère ») organisée au cinéma le Capitole à Lausanne le 31 octobre 2012, et de l'inauguration de l'exposition à l'Hôtel-de-Ville de Lausanne, le 15 mai 2013.

Les informations recueillies lors de ces différents événements ont permis de prendre connaissance du déroulement de la campagne sur le terrain et ont permis de formuler des remarques et des recommandations au COPIL (voir ci-dessous).

### Présentation de résultats intermédiaire lors de séances du COPIL et du GAR

L'équipe d'évaluation a présenté des résultats intermédiaires lors de la 12<sup>ème</sup> séance du COPIL et au GAR le 4 décembre 2012 et lors de la 16<sup>ème</sup> séance du COPIL le 12 juin 2013. Les points principaux évoqués et les recommandations émises lors de ces présentations sont décrits au chapitre 4.

## 3.3 Limites de l'évaluation

La mise en œuvre des projets soutenus dans le cadre de l'évaluation s'est déroulée entre le mois de septembre 2012 et le mois d'octobre 2013. Le calendrier de l'évaluation, approuvé par le Comité de pilotage de la campagne (COPIL), prévoyait cependant que la récolte des données s'effectue entre septembre 2012 et juillet 2013. Ceci explique que la présente évaluation ait moins pu prendre en compte la 3<sup>e</sup> série de projets. Par ailleurs, le montant de CHF 15'336 alloué à l'évaluation a exigé de recourir à des moyens simples de récoltes de données. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne la perception des participants aux projets soutenus, qui a été transmise par les porteurs de projet. L'équipe d'évaluation ne peut pas garantir la fiabilité et la représentativité de la saisie de ces informations, mais les données permettent de dégager des tendances intéressantes. La question de l'efficacité de la structure organisationnelle fait l'objet d'une analyse parallèle<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Le stagiaire qui a soutenu les organisateurs de la campagne rédige sur cette question un travail de Master dirigé par un professeur de l'IDHEAP.

## 4 EVALUATION CONCOMITANTE

---

Conformément, aux objectifs de l'évaluation concomitante, l'équipe d'évaluation a présenté à deux reprises durant la campagne, le 04 décembre 2012 (12<sup>ème</sup> séance du COPIL) et le 12 juin 2013 (16<sup>ème</sup> séance du COPIL) une analyse des informations recueillies afin que le COPIL puisse adapter la mise en œuvre de la campagne. Ce chapitre décrit les informations qui ont été présentées lors de ces deux séances sur la base des entretiens effectués avec certains porteurs de projet et l'analyse des formulaires de dépôt de projets soutenus. L'analyse de la prise en compte des informations présentées au COPIL dans la mise en œuvre de la campagne est intégrée dans les chapitres suivants de ce rapport.

### Informations transmises lors de la première présentation (04 décembre 2012)

Les entretiens menés à cette date avec les porteurs de projet ont permis de relever que le laps de temps entre le lancement officiel de la campagne (10 mai 2012) et le délai pour déposer une requête dans le cadre de la première série de projets (15 juin 2012) était trop court. Les raisons expliquant cet état de fait sont présentées au point 5.3.

Par ailleurs, la plupart des chefs de projets interrogés à cette date ont mis en avant le fait que la visibilité de la campagne était insuffisante. Cet aspect est repris plus en détail dans le point 5.3.

L'analyse des formulaires de dépôt de projets a permis de mettre en évidence que pour les projets de la première série, l'axe interculturel était nettement sous-représenté par rapport aux deux autres axes (intergénérationnel et genre). Elle a aussi mis en évidence que la sélection faite par le COPIL pour les projets intégrés à la deuxième série a permis de rééquilibrer la couverture des 3 axes. Une analyse de la couverture des axes pour l'ensemble des projets soutenus dans le cadre de la campagne est effectuée au point 6.2.

Les entretiens menés avec certaines personnes qui ont assisté à la Conférence de Pascal Soetens alias « Le Grand-frère » ainsi que ceux menés avec les chefs de projets ont relevé que l'appréciation de cette conférence était très mitigée. L'appréciation de cette conférence est analysée plus en détail au point 5.3.

### Informations transmises lors de la deuxième présentation (12 juin 2013)

Lors de cette deuxième rencontre, l'ensemble des projets soutenus dans le cadre de la campagne était connu, la très grande majorité des entretiens planifiés avec les porteurs de projet avaient été effectués et la majorité des questionnaires des publics cibles avaient été analysés. Cette deuxième présentation a donc permis de présenter l'analyse de l'adéquation des projets soutenus avec les objectifs fixés dans le cadre de la campagne. Ces résultats sont présentés en détail au chapitre 6.

Cette deuxième présentation a aussi permis de mettre en évidence que les projets ont permis de sensibiliser les participants aux messages centraux de la campagne (le respect des différences, l'ouverture à l'autre et l'échange intergénérationnel) mais qu'un lien entre les projets et la campagne n'était que rarement fait. Une présentation plus détaillée de la perception du public cible est faite au chapitre 7.

Enfin, le COPIL a été informé que la visibilité de la campagne était toujours jugée insuffisante par la majorité des porteurs de projet interrogés et que la promotion faite par les porteurs de projet était axée principalement sur leur projet et non pas sur la campagne elle-même. Cet aspect est abordé plus en détail aux points 5.1 et 5.3.

Ces différents résultats ont également été communiqués par le COPIL au GAR lors d'une séance organisée le 3 juillet 2013.

Sur la base de ces résultats et d'une discussion avec le COPIL, l'équipe d'évaluation a proposé au COPIL qu'il organise, dans les plus brefs délais, un événement rassemblant les porteurs de projets soutenus et les participants de tous les projets afin de souligner que les projets étaient intégrés à la campagne tout en rappelant les objectifs de celle-ci. En accord avec cette recommandation, le Service de la Jeunesse et des Loisirs (SLJ) a organisé un événement dit de finissage qui aura lieu le 15 décembre 2013.

## 4.1 Les points clés du chapitre

- Trois mois après le lancement officiel de la campagne, il a été mis en évidence que :
  - La campagne manquait de visibilité.
  - Un équilibre entre les trois axes de la campagne avait été trouvé.
  - L'appréciation de la Conférence de Pascal Soetens alias « Le Grand-frère » était mitigée.
- Neuf mois après le lancement officiel de la campagne, il a été mis en évidence que :
  - La campagne manquait toujours de visibilité et que les porteurs de projet avaient mis en avant leur projet plutôt que la campagne.
  - Les projets soutenus avaient permis de sensibiliser les participants aux messages centraux de la campagne mais qu'un lien entre les projets soutenus et la campagne n'était pas forcément fait.
  - Il était nécessaire d'organiser, dans les plus brefs délais, un événement rassemblant les porteurs de projet et les participants de tous les projets soutenus pour les fédérer autour de la campagne. Cette recommandation a été mise en œuvre par le COPIL sous forme d'un événement dit de finissage organisé le 15 décembre 2013.

## 5 ADEQUATION ENTRE LE CONCEPT, L'ORGANISATION, LA STRATEGIE, LES INSTRUMENTS ET LES OBJECTIFS DE LA CAMPAGNE

---

Le concept, l'organisation, la stratégie et les instruments de la campagne ont été élaborés par le Service de la Jeunesse et des Loisirs (SJL). Ces différents éléments et les objectifs de la campagne font chacun l'objet d'un sous-chapitre. Le sous-chapitre traitant du concept et de l'organisation de la campagne (5.2) ainsi que le sous-chapitre traitant de la stratégie et des instruments de la campagne (5.3) comporte une première partie descriptive et une seconde analytique. Ils se basent sur le préavis de la Municipalité, les PV des séances du COPIL, les tableaux de suivi remplis par certains membres du COPIL et du GAR, les différentes présentations Powerpoint faites par le SJL durant la campagne, le mandat du GAR, le focus group avec les membres du GAR, les entretiens avec certains porteurs de projet et les documents décrivant la stratégie de communication de la campagne.

### 5.1 Les objectifs de la campagne<sup>7</sup>

Deux types d'objectifs étaient poursuivis par les organisateurs de la campagne. D'une part, la campagne avait comme but de renforcer la collaboration entre les institutions et les associations afin de générer de nouvelles synergies et de favoriser l'émergence de projets novateurs en mettant en place une plate-forme d'échange. La campagne devait aussi sélectionner des projets intégrant une démarche transversale et participative.

D'autre part, la campagne avait comme objectif de favoriser auprès de la population, et en priorité auprès des jeunes, l'ouverture à l'autre, la reconnaissance de la diversité et la création de lien. De plus, la campagne devait permettre à chacun de s'interroger sur sa place et celle de l'autre dans la société et promouvoir en particulier la prise de conscience des enfants et des jeunes quant à leur rôle de citoyens en tant qu'habitants de leur quartier et de leur ville dans le but de favoriser le vivre ensemble.

### 5.2 Le concept et l'organisation de la campagne

#### Le concept de la campagne

##### Description :

La campagne a été fondée sur le concept de l'altérité, « lequel implique d'accepter les autres, dans la reconnaissance de leurs différences. En favorisant une réflexion autour de l'altérité, la campagne s'articule autour du mot-clé reconnaissance ; de soi, pour refuser les différentes formes de violence induites par les étiquetages sociaux et oser s'affirmer (connaissance de soi) ; et de l'autre, pour nouer des relations mutuelles empreintes de respect et propices à une cohabitation harmonieuse »<sup>8</sup>.

L'altérité qui constituait le fil rouge de la campagne a été déclinée en trois axes. Le premier axe retenu est le genre. Il comprend la déconstruction des stéréotypes de la dialectique fille-garçon et par conséquent l'estime et le respect entre les sexes ainsi que l'amélioration des relations entre les sexes. L'axe intergénérationnel est le deuxième axe retenu. Il comprend le respect et l'échange entre les générations. L'axe interculturel est le troisième axe retenu. Il comprend la déconstruction de l'ethnocentrisme, des stéréotypes et des préjugés liés à son origine et sa culture<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Les objectifs sont repris du : Préavis de la Municipalité n°2012/07 et de : SJL, Présentation Powerpoint de la séance de présentation et de consultation à l'intention des futurs partenaires, 18 janvier 2012.

<sup>8</sup> SJL, Présentation Powerpoint de la séance de présentation et de consultation à l'intention des futurs partenaires, 18 janvier 2012.

<sup>9</sup> Idem, note de bas de page 7.

### Appréciation :

Le concept de l'altérité décliné à travers ces trois axes thématiques a permis de traiter de manière pertinente la reconnaissance de la diversité et de favoriser le respect entre les sexes, les générations et les cultures. Le focus group avec les membres du GAR a cependant mis en évidence que la complexité du concept d'altérité décliné en trois axes thématiques n'a pas permis d'identifier clairement le fil rouge de la campagne. Le fait que la campagne ait intégré des projets très différents et très variés en ce qui concerne leur durée, les sujets abordés, les activités proposées ainsi que les publics cibles visés n'a pas rendu possible un lien direct et univoque entre les projets soutenus et la campagne (voir aussi les points 4, 5.3 et 7.2).

## **L'organisation de la campagne**

### Description :

Pour mettre en œuvre la campagne, trois organes ont été mis sur pied. Tout d'abord un Comité de pilotage (COPIL), composé de 7 membres<sup>10</sup>, a été institué. Il avait comme mandat de : « fixer le calendrier et les étapes de la campagne ; définir la stratégie de communication et choisir le nom de la campagne ; déterminer les modalités à respecter pour le dépôt de projet ; choisir les projets qui seront intégrés à la campagne et soutenus »<sup>11</sup>. Pour remplir son mandat, le COPIL s'est réuni 16 fois entre le 13 mars 2012 et le 3 juillet 2013. Trois séances ont eu lieu avant le lancement de l'appel à projets du 10 mai 2012. Six séances ont eu lieu entre la première date limite de dépôt de projet et le lancement officiel de la campagne le 19 septembre 2012. Trois séances ont eu lieu entre la deuxième et la troisième date limite de dépôt de projets. Enfin, le COPIL s'est encore réuni quatre fois entre la troisième date limite de dépôts de projet et la fin de la campagne.

Un Groupe d'accompagnement et de réflexion (GAR), composé de 36 membres<sup>12</sup>, a aussi été mis sur pied. Le mandat du GAR était de : « assurer un large soutien au projet et utiliser les canaux d'information des membres du GAR pour faire la promotion de la campagne ; permettre une mise en synergie transversale ; mettre en évidence les possibilités de nouveaux développements (équilibre des différents axes, acteurs et opinions), prendre position quant aux diverses thématiques abordées ; formuler des propositions d'optimisation et de solutions ; impulser des effets sur l'orientation du projet »<sup>13</sup>. Ces différentes tâches du GAR avaient comme objectif d'assurer la prise en compte d'un avis externe sur la campagne, afin de permettre au COPIL « de mesurer le degré d'acceptation du projet et de renforcer les organes concernés via des feedbacks provenant de larges cercles, de signaler à temps les éventuels problèmes, d'éliminer à temps les incompréhensions et les malentendus, de clarifier en temps opportun les questions venant de l'„extérieur“ »<sup>14</sup>. Pour remplir son mandat, le GAR s'est réuni quatre fois, deux fois avant le lancement de la campagne, une fois pendant la campagne et une fois lors d'une séance de synthèse commune avec les membres du COPIL.

Enfin un groupe de travail a été mis sur pied pour chacun des trois axes de la campagne. Ces trois groupes de travail conçus comme des plateformes d'échange et de ressources pour les milieux associatifs et institutionnels avaient comme but de créer des projets transversaux entre plusieurs institutions et des collaborations sur le long terme<sup>15</sup>. Une fois les différents groupes de travail mis sur pied, un coordinateur par groupe était chargé d'organiser le fonctionnement de celui-ci sans que le COPIL ne donne de directives en la matière. Lors de la séance de présentation et de consultation organisée le 18 janvier 2012, 21 personnes étaient inscrites dans le groupe traitant de l'axe intergénérationnel, 22 dans le groupe traitant de l'axe genre et 35 dans le groupe interculturel. Etant donné que des PV n'ont pas été rédigés

---

<sup>10</sup> Trois d'entre eux étaient internes à la DEJCS : le Conseiller Municipal de la DEJCS, la Cheffe du Service de la jeunesse et des loisirs (SJL) ainsi que la coordinatrice de la campagne et adjointe administrative au SJL. En tant que personne externe à la DEJCS, le COPIL comptait parmi ses membres le responsable de la Brigade jeunesse, le directeur de la Fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FASL) et l'ancien responsable romand de la Fondation Education et Développement (FED). Enfin, une cheffe de projet et présidente de l'ATE a été membre du COPIL jusqu'en janvier 2013, puis remplacée par une personne issue et active du domaine culturel, devenue ensuite chargée de mission au SJL.

<sup>11</sup> DEJCS, Présentation Powerpoint : Rencontre des groupes de travail et présentation de l'appel aux projets, slide 10, 10 mai 2012.

<sup>12</sup> 20 personnes représentaient différentes associations et institutions de la Ville de Lausanne en lien avec la thématique de la campagne et 16 personnes étaient des membres des services de l'administration de la Ville de Lausanne, dont cinq du SJL.

<sup>13</sup> DEJCS, Mandat du GAR, Lausanne, 02 mai 2012.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> SJL : Groupe de travail, 14 juin 2012 et préavis de la Municipalité n°2012/07, p.5.

systématiquement à l'issue des rencontres, il n'a pas été possible de déterminer le nombre de rencontres par groupes ainsi que le nombre de personnes qui y ont participé.

#### Appréciation :

La mise en œuvre du mandat du COPIL est analysée plus en détail aux points 5.3 et 6. A ce stade, il est important de relever que les personnes présentes lors du focus group avec les membres du GAR ont souligné que le COPIL avait parfaitement rempli son mandat à l'exception de la promotion de la campagne, avait fourni un travail exemplaire et avait été très impliqué tout au long de la campagne.

Le focus group avec les membres du GAR a révélé que le mandat du GAR n'avait pas totalement été rempli. En effet, les personnes présentes estiment avoir essentiellement rempli leur mission de soutien aux associations et institutions qui ont participé à la campagne ainsi que leur rôle de canaux d'information sur le déroulement et le contenu de la campagne. Les personnes présentes lors du focus group avec les membres du GAR ne pensent pas que la mise en synergie transversale qui a parfois eu lieu au sein de certains projets élaborés par plusieurs associations ou entre des associations participant à différents projets soit la conséquence de l'implication GAR dans la campagne. Ces synergies auraient selon eux vu le jour même si le GAR n'avait pas existé. Pour les personnes présentes, le GAR n'a pas joué le rôle d'un organe de consultation et de force de propositions qui aurait dû être le sien. Elles estiment que les différentes réunions organisées avaient principalement comme vocation d'informer les membres du GAR sur les décisions qui avaient été prises au préalable par le COPIL. Par conséquent, ces réunions n'ont pas permis aux membres du GAR de prendre position sur le concept et la stratégie de la campagne, de formuler des propositions d'optimisation ou d'impulser des effets sur l'orientation de la campagne. Le focus group a également permis de mettre en évidence que les membres du GAR actifs dans les milieux associatifs estiment avoir joué un rôle de ressources pour les différentes associations actives dans la campagne alors que les membres du GAR représentant les différents services de l'administration n'ont pas perçu leur rôle comme très utile. Enfin, les personnes présentes mentionnent que le mandat du GAR était surévalué par rapport à ses ressources et que certains aspects du mandat n'avaient pas besoin d'être remplis puisque le COPIL s'en est chargé sans le consulter (prendre position quant aux diverses thématiques abordées ; formuler des propositions d'optimisation et de solutions ; impulser des effets sur l'orientation du projet).

Une analyse des documents relatant les rencontres des différents groupes de travail montre, d'une part, qu'ils n'ont pas totalement atteint leurs objectifs puisque les personnes inscrites et participant aux réunions n'ont pas toutes participé à un projet soutenu dans le cadre de la campagne. D'autre part, seuls quelques projets communs entre deux ou plusieurs associations ou institutions ont été créés ou initiés grâce aux groupes de travail. Ce constat est renforcé par les porteurs de projet interrogés, puisque plus de la moitié ont répondu que le fait de mener un projet dans le cadre de la campagne n'a pas permis de voir naître des idées pour un projet futur en collaboration avec une autre institution. Enfin, les documents relatifs aux réunions des groupes de travail montrent que, paradoxalement, le groupe de travail sur l'axe interculturel comportait le plus de participants mais qu'il est l'axe le moins couvert par les projets soutenus dans le cadre de la campagne (voir point 6.2).

### **5.3 La stratégie et les instruments de la campagne**

#### **Permettre à toutes les institutions et associations intéressées de déposer un projet dans le cadre de la campagne**

##### Description :

La stratégie de la campagne était tout d'abord de présenter le 18 janvier 2012 le concept de la campagne aux différentes institutions et associations de la Ville afin de susciter leur intérêt<sup>16</sup>. Celles-ci avaient par la suite la possibilité de proposer à trois reprises des projets traitant de l'un ou de plusieurs des trois axes thématiques retenus – genre, intergénérationnel et interculturel – dans le cadre de la campagne. Des projets pouvaient être déposés jusqu'au 15 juin 2012, après quoi le COPIL a sélectionné une première série de projets. Une deuxième série de projets a été sélectionnée après le 30 septembre 2012, date limite pour les propositions de projet s'inscrivant dans la deuxième série.

---

<sup>16</sup> 250 personnes étaient présentes lors de cette séance.

Enfin, une troisième date de dépôts de projets a été fixée au 31 janvier 2013, après quoi la 3<sup>ème</sup> série de projets a été sélectionnée.

#### Appréciation :

Une analyse détaillée du calendrier de la campagne montre que, comme l'ont soulevé les porteurs de projet de la première série qui ont été interrogés, le délai entre le lancement officiel de l'appel à projets (10 mai 2012) et la date limite (15 juin 2012) jusqu'à laquelle des projets pouvaient être déposés était trop court. Il n'a par conséquent pas été possible pour toutes les institutions qui le souhaitaient de déposer un projet dans les temps. Cela explique aussi pourquoi moins de projets ont été déposés pour la première étape de la campagne que pour les deux suivantes (voir tableau 3). Le tableau 3 montre également que la qualité des projets déposés lors de la première étape était inférieure à celle des projets déposés lors des deux étapes suivantes, puisque la proportion de projets retenus par rapport au nombre de projets déposés est inférieure à celles des deux autres séries.

**Tableau 3 : Nombre de projets retenus par rapport au nombre de projets déposés en fonction des étapes de la campagne**

1 <sup>ère</sup> série de projets			2 <sup>ème</sup> série de projet			3 <sup>ème</sup> série de projet		
Projets déposés	Projets retenus	%	Projets déposés	Projets retenus	%	Projets déposés	Projets retenus	%
20	10	50%	34	24 <sup>1</sup>	71%	33	22 <sup>2</sup>	67%

Source : SJL, Tableaux récapitulatifs des projets pour la 1<sup>ère</sup>, la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> série.

1 : Sur les 24 projets retenus, 21 ont effectivement été mis en œuvre.

2 : Sur les 22 projets retenus, 20 ont effectivement été mis en œuvre.

Le court laps de temps entre l'appel de dépôts de projets officiel et la date limite de dépôt pour la première série de projets s'explique par le fait que, malgré l'organisation d'une séance de présentation et de consultation à l'intention des futurs partenaires organisée au milieu du mois de janvier 2012, un appel à projets officiel comprenant les modalités à respecter pour déposer un projet n'a pu être lancé qu'après l'adoption du préavis de la Municipalité par le Conseil communal, le 8 mai 2012<sup>17</sup>.

## La promotion et la communication de la campagne

### Description :

Le deuxième aspect de la stratégie adoptée par les organisateurs de la campagne était de la rendre visible ainsi que de la promouvoir auprès des enfants, des adolescents et de l'ensemble de la population lausannoise. Pour mettre en œuvre cette stratégie, le COPIL a mandaté l'agence de communication Transistor. L'agence de communication a élaboré, dans un premier temps, plusieurs noms et slogans permettant de définir l'identité visuelle de la campagne. Le nom de la campagne « moi & les autres » et son logo ont été retenus et approuvés définitivement à l'unanimité par le COPIL lors de sa troisième séance du 25 avril 2012<sup>18</sup>. Les slogans définissant la campagne et les trois axes thématiques (interculturel, intergénérationnel et genre) ont été définis et adoptés entre le 20 juin 2012 (cinquième séance du COPIL) et le 2 juillet 2012 (sixième séance du COPIL). Cette définition de l'identité visuelle de la campagne a servi de base à la création d'un kit graphique devant permettre aux porteurs de projet de promouvoir la campagne lors de la réalisation de leur projet. Des objets promotionnels (T-shirts, tatouages, multiprises) ont aussi été mis à disposition des porteurs de projet afin d'être distribués lors de la réalisation des projets<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> PV de la séance n°4 du COPIL du 6 juin 2012.

<sup>18</sup> PV de la séance n°3 du COPIL du 25 avril 2012

<sup>19</sup> Transistor communication, rapport de communication, 19 juillet 2013.



En plus de la création d'une identité visuelle, la stratégie de communication développée visait, dans un deuxième temps, à promouvoir la campagne auprès de la population lausannoise à travers une campagne d'affichage publique, le recours à des médias traditionnels ainsi que l'organisation d'événements traitant de la campagne. Des affichettes A3 avec le logo et les slogans de la campagne ainsi qu'un programme pour chacune des 3 séries de projets retenus ont été développés par l'agence de communication Transistor et diffusés à l'ensemble des porteurs de projet, au service de la Ville de Lausanne et au sein des réseaux du GAR, du COPIL et du SJL. De plus, deux campagnes d'affichage dans les rues de la Ville ont été menées à deux périodes différentes, la première entre le 26 septembre et le 16 octobre 2012 et la seconde entre le 20 février et le 5 mars 2013<sup>20</sup>. Les photos visibles sur ces différents supports promotionnels ont été réalisées par trois jeunes photographes engagés sur concours par l'agence de communication Transistor spécifiquement pour la campagne.

Le mandat de l'agence de communication Transistor ne comprenait pas la relation avec les médias traditionnels (journaux, télévision, radio, etc.). Cet aspect de la stratégie de communication était de la responsabilité des organisateurs de la campagne. Pour ce faire, ils ont rédigé sept communiqués de presse durant la campagne. Le premier, rédigé en février 2012, informait sur la volonté de la Municipalité de lancer une campagne d'éducation pour donner suite au succès de celle de 2004. Le deuxième communiqué a été rédigé le 9 mai 2012, après l'acceptation du budget de la campagne par le Conseil communal, sous forme d'une invitation à assister à un point presse sur les objectifs, le contenu et l'organisation de la campagne. Le 18 septembre 2012, un troisième communiqué a été rédigé spécifiquement pour le lancement de la campagne. Un communiqué, rédigé le 12 décembre 2012, portait sur le lancement de la deuxième série de projets et un autre, rédigé le 3 avril 2013 portait sur le lancement de la troisième série de projets. Enfin, le 7 février 2013, le concours photo organisé dans le cadre de l'exposition « Vivre ensemble » a aussi fait l'objet d'un communiqué de presse tout comme l'exposition « Vivre ensemble », elle-même.

La création d'une page internet sur le site de la Ville de Lausanne et d'un compte Facebook dédié à la campagne ont aussi été retenus comme outils permettant la promotion de la campagne. Une page internet spécifiquement dédiée à la campagne était consultable sur le site internet de la Ville de Lausanne. Les documents d'appel à projets, le kit graphique ainsi que des informations sur les projets soutenus et le programme de la campagne étaient consultables sur cette page internet. Une page Facebook dédiée à la campagne a aussi été élaborée et gérée par l'agence de communication Transistor. En plus des trois photographes spécifiquement engagés pour la campagne, l'agence Transistor a aussi engagé sept jeunes reporters chargés de rédiger des articles sur les différents projets menés dans le cadre de la campagne. Le travail des photographes et des reporters devait permettre de faire vivre la campagne sur la page Facebook et de la promouvoir auprès des jeunes<sup>21</sup>.

Enfin, les organisateurs de la campagne, en collaboration avec l'agence de communication Transistor, ont organisé trois événements promotionnels. Le premier était un débat entre les jeunes inscrits à l'Organisme pour le Perfectionnement scolaire, la Transition et l'Insertion professionnelle (OPTI) et Pascal Soetens, alias « le Grand-frère », suivi le soir d'une conférence de Pascal Soetens ouverte à l'ensemble de la population lausannoise, qui a eu lieu le 31 octobre 2012 au cinéma le Capitole à Lausanne. En collaboration avec l'agence de communication Transistor, les porteurs de la campagne ont également mis sur pied l'exposition « Vivre ensemble » qui s'est déroulée au Forum de l'Hôtel-de-Ville de Lausanne entre le 15 mai et le 1 juin 2013. L'exposition avait pour but de présenter à la population les différents projets qui ont été soutenus dans le cadre de la campagne. Pour ce faire les porteurs de projet devaient présenter leur projet sur un panneau de présentation de taille F4 environ. Ils ont aussi été sollicités afin d'animer pendant une journée un événement organisé autour de leur projet. La radio D'jango, qui était un projet soutenu dans le cadre de la campagne, a couvert l'exposition durant toute sa durée. Enfin, à nouveau en collaboration avec l'agence de communication Transistor, un concours photo a été lancé entre le 7 février et le 4 mars 2013. Toute personne intéressée avait la possibilité de s'exprimer par le biais d'une photo sur le thème du respect des différences. Les meilleures photos ont été sélectionnées par un jury et par les internautes fréquentant la page Facebook. Elles ont, par la suite, été affichées lors de l'exposition à l'Hôtel-de-Ville.

#### Appréciation :

Les entretiens avec les porteurs de projet ont permis de mettre en évidence que ceux-ci ont principalement fait la promotion de leur projet en lien avec la campagne et pas la campagne en tant que telle. De plus, les porteurs de projet

---

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Idem.



n'ont pas tous respecté la directive qui leur avait été transmise d'afficher le logo de la campagne lors de la promotion de leur projet. Ce constat est renforcé par l'analyse des 22 tableaux de suivi des projets complétés par les membres du COPIL ou du GAR. Cette analyse montre que la visibilité de la campagne au sein des projets a été un point jugé insuffisant pour 6 projets (25%) sur les 19 qui ont été suivis par le COPIL ou le GAR<sup>22</sup>. Sur cet aspect, plusieurs porteurs de projet interrogés ont mentionné que la position des porteurs de la campagne n'était pas claire, car bien qu'ils fussent obligés d'afficher le logo de la campagne et que le kit graphique ait été mis à leur disposition, aucune sanction concernant l'utilisation de l'identité visuelle de la campagne n'était prévue. Pour les personnes présentes lors du focus group avec le GAR, la stratégie consistant à soutenir des projets très différents en termes d'activités proposées et de budgets ainsi qu'à laisser une grande marge de manœuvre sur la manière de traiter et d'aborder le thème de l'altérité a eu pour conséquence que les organisations porteuses de projets, les participants aux projets ainsi que la population ne se sont pas suffisamment identifiés à la campagne et n'ont pas pris conscience que ces projets faisaient partie d'un contexte plus global (voir aussi le point 5.2). Les questionnaires remplis par les participants de 9 projets pour lesquels des réponses ont été obtenues montrent qu'une majorité d'entre eux ont explicitement mentionné ne pas connaître la campagne ou n'ont pas répondu à la question portant sur le lien entre les messages du projet et la campagne « moi & les autres »<sup>23</sup>. Le fait que les organisateurs de la campagne n'aient pas suffisamment explicité la stratégie politique à la base de la campagne (problème social à résoudre, objectifs politiques, publics cibles, mesures d'intervention) et qu'ils ne l'aient pas soutenu par un message politique fort peut expliquer également le manque d'identification à la campagne.

Par contre, la très grande majorité des porteurs de projet interrogés ont relevé l'excellente communication faite sur Internet<sup>24</sup> et particulièrement sur Facebook tout au long de la campagne. En effet, ils jugent que la communication dans les médias sociaux a permis de faire vivre la campagne et d'impliquer les jeunes Lausannois à travers les photos et les articles postés régulièrement par les trois jeunes photographes et les sept jeunes reporters qui ont été recrutés. Le fait que la page Facebook ait eu 380 fans et ait été visionnée par 12'000 personnes démontre également de son succès<sup>25</sup>.

Pour la majorité des porteurs de projet interrogés ainsi que pour les personnes présentes lors du focus group avec le GAR, la couverture de la campagne par les médias traditionnels n'était pas suffisante. Bien que six communiqués de presse aient été rédigés par les organisateurs de la campagne, les documents en possession du SJL montrent que seulement quatre articles traitant spécifiquement de la campagne sont parus dans les journaux. Il s'agit d'un article édité dans le journal 24Heures<sup>26</sup> et un article dans le journal la Liberté<sup>27</sup> parus à la suite du point de presse organisé le 10 mai 2012. Deux articles de presse traitant de la campagne ont été édités entre septembre 2012 et mai 2013. Le premier, expliquant le choix du nom de la campagne, a été rédigé par le Municipal de la DEJCS et est paru dans 24Heures, le 25 mai 2012<sup>28</sup>. Le second, paru le 18 avril 2013, a été édité par le journal le Régional<sup>29</sup>. Les articles de presse répertoriés par le SJL montrent également que sept articles traitant spécifiquement d'un projet soutenu dans le cadre de la campagne sont parus dans la presse. Cependant, dans aucun de ces sept articles, à l'exception de l'un d'entre eux, un lien entre le projet décrit et la campagne n'a été fait. Contrairement à ce qui était prévu dans le préavis de la Municipalité<sup>30</sup>, un partenariat avec un média n'a pas été établi. Pour l'agence de communication Transistor ainsi que pour les personnes présentes lors du focus group avec les membres du GAR, ceci peut être expliqué par un désintérêt de la part des médias en raison de la portée et de l'envergure limitées des projets soutenus, le manque d'un budget prévu à cet effet, du fait que la campagne s'est déroulée sur plus d'un an et que pas suffisamment d'événements « coup de poing », tel que la conférence de Pascal Soetens alias « le Grand-frère » aient été organisés. Par ailleurs, la portée et l'envergure limitée des projets soutenus, ont, d'après l'agence de communication Transistor, complexifié la communication autour de la campagne puisqu'une confusion existait entre « la notion de campagne comme série d'actions (opération ou programme d'action) et la notion de campagne comme stratégie de déploiement de supports de

<sup>22</sup> Pour 3 projets, deux tableaux de suivi pour le même projet ont été complétés par 2 personnes différentes, raison pour laquelle il est fait mention de 22 tableaux de suivi mais de 19 projets.

<sup>23</sup> Initialement le questionnaire à l'intention du public cible des projets ne contenait pas la question traitant du lien entre les messages des projets et la campagne. Cette question a été rajoutée après que le constat du manque de visibilité de la campagne a été communiqué au COPIL lors de la première présentation des résultats (voir chapitre 4). Raison pour laquelle des réponses n'ont été obtenues que pour neuf projets.

<sup>24</sup> Les activités de la campagne ont été mises en ligne régulièrement sur 9 sites Internet ainsi que sur celui de la Ville de Lausanne.

<sup>25</sup> Idem, note de bas de page 19.

<sup>26</sup> 24Heures 11.05.2013 « Lausanne parle aux jeunes pour réduire la violence », p.23.

<sup>27</sup> La Liberté, 11.05.2013 « Une campagne sous le signe de l'altérité ».

<sup>28</sup> 24Heures, 25.05.2012 « Une campagne, un nom : « Moi & les autres », p.3.

<sup>29</sup> Le Régional, 18.04.2013 « S'engager pour renforcer les liens sociaux ».

<sup>30</sup> Préavis de la Municipalité, p.7.

communication »<sup>31</sup>. Ces différents points expliquent également, d'après l'agence de communication Transistor et les personnes présentes lors du focus group avec les membres du GAR, le manque d'identification des publics cibles et de la population lausannoise à la campagne « moi & les autres » (voir aussi point 5.2).

La conférence de Pascal Soetens a par ailleurs été appréciée de manière mitigée (voir aussi chapitre 4). D'un côté, certaines personnes présentes dans le public ont jugé que les propos tenus par Pascal Soetens leur ont été utiles dans l'optique d'améliorer la relation qu'elles entretiennent avec leurs enfants, adolescents. La satisfaction d'une partie du public a aussi pu être constatée par les nombreuses ventes du livre de Pascal Soetens effectuées à la fin de la conférence. D'un autre côté, certaines personnes présentes, des professionnels du domaine de l'éducation, une conseillère municipale et un média<sup>32</sup> ont questionné la pertinence du choix des organisateurs de la campagne d'avoir invité une star de la télé-réalité à se prononcer sur le dialogue entre des adolescents et leurs parents. Certaines personnes ont aussi été choquées du peu de pertinence et des stéréotypes véhiculés par les propos de Pascal Soetens lors de cette conférence. Les organisateurs de la campagne ont répondu aux critiques en assumant la vocation principalement promotionnelle qui a motivé l'invitation de Pascal Soetens.

Pour les 19 porteurs de projet qui se sont prononcés, l'exposition « Vivre ensemble » a permis de mettre en avant l'ampleur de la campagne ainsi que la diversité et la qualité des projets soutenus. Ils ont également apprécié la couverture de l'événement par la Radio D'jango. Les 14 questionnaires complétés ainsi que le livre d'or montrent également que l'exposition a permis de sensibiliser les visiteurs aux messages véhiculés par la campagne (les richesses des différences, le respect, le partage entre les générations). Toutefois, pour les 19 porteurs de projet interrogés, l'espace de l'exposition et les panneaux de présentation étaient trop petits.

Enfin, le concours photo organisé n'a pas eu autant de succès qu'espéré alors même que le délai de participation a été prolongé. Les organisateurs de la campagne pensaient au moment du lancement du concours pouvoir récompenser 37 personnes<sup>33</sup>. Dans les faits, 92 photos ont été reçues dont 25 ont été récompensées. Pour l'agence Transistor, cette faible participation s'explique en partie par une mauvaise sélection de prix qui ne correspondait pas suffisamment aux différents âges des participants<sup>34</sup>.

## Soutien financier et logistique apporté aux porteurs de projet

### Description :

La contribution financière ainsi que le recours possible en cas de besoin à la coordinatrice de la campagne était les deux types de soutien apportés aux porteurs de projet.

Comme le montre le tableau 4, 90% des projets retenus dans la cadre de la campagne ont été soutenus financièrement. Les porteurs de projet interrogés ont relevé l'importance du soutien financier qui leur a été octroyé. Certains mentionnent que sans ce soutien financier, leur projet n'aurait certainement pas vu le jour. En effet, comme le montre le tableau 4, la subvention reçue représente plus de 40% du budget pour 22 projets. Au total, le budget total de l'ensemble des projets était de CHF 839'172 et le montant total des subventions octroyées de CHF 222'332. Les subventions représentent donc 26% du budget de tous les projets.

---

<sup>31</sup> Bilan informel de Transistor transmis par courriel à la coordinatrice de la campagne.

<sup>32</sup> Voir l'intervention de la conseillère Municipale Florence Bettschart et l'article publié sur : <http://www.lausannebondyblog.ch/tf1-au-secours-de-leducation-lausannoise/>, consulté le 8.11.2012.

<sup>33</sup> DEJCS, Communiqué de presse : Concours photo sur le thème « Nous respectons nos différences », Lausanne 7 février 2012.

<sup>34</sup> Idem, note de bas de page 19.

**Tableau 4 : Part du montant subventionné par rapport aux budgets des projets**

	Nombre	%
100%	3	6%
99% à 60%	8	16%
59% à 40%	11	22%
39% à 20%	15	30%
Moins de 20%	8	16%
Pas de subventions demandées	5	10%
<b>Total</b>	<b>50<sup>1</sup></b>	<b>100%</b>

Source : SJL, Tableaux récapitulatifs des projets pour la 1<sup>ère</sup>, la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> série.

1 : Pour un projet, aucune information concernant le budget n'était disponible.

Hormis le soutien financier, très peu de porteurs de projet disent avoir obtenu un autre type de soutien, sans pour autant en mentionner le besoin. Sept chefs de projets ont toutefois souligné la qualité du travail et la disponibilité de la coordinatrice de la campagne à répondre à leurs différentes demandes.

#### Appréciation :

Plusieurs chefs de projet estiment cependant avoir été beaucoup, voire trop sollicités durant la campagne, que le travail administratif lié à la participation à la campagne était trop important et que, parfois, les délais fixés pour répondre aux demandes des porteurs de la campagne étaient trop courts. Ces remarques doivent, d'une part, être mises en perspectives avec l'implication importante des porteurs de projet pour l'organisation de l'exposition « Vivre ensemble » organisée à l'Hôtel-de-Ville de Lausanne et avec le fait que pour les 19 porteurs de projet interrogés peu de personnes ont visité l'exposition. D'autre part, le fait que les montants des budgets soutenus varient considérablement explique également la perception des porteurs de projet d'avoir été beaucoup, voire trop sollicités durant la campagne. En effet, les porteurs de projet ne disposaient pas tous des mêmes ressources (financières et humaines), alors que les demandes de la part des organisateurs de la campagne étaient identiques pour tous les porteurs de projet. Comme le montre le tableau 5, le projet le plus important en terme financier avait un budget de 90'000 CHF alors que le budget le moins important était de 700 CHF. La perception d'une trop grande sollicitation de la part de certains porteurs de projet doit également être mise en perspective avec le fait que 21 projets ont obtenu l'entier de la subvention demandée alors que 22 projets ont seulement reçu une partie de la subvention demandée (voir tableau 6). Le montant de la subvention octroyée était décidé par les membres du COPIL sur la base d'une analyse du budget annexé au formulaire de dépôt de projets.

**Tableau 5 : Montant des budgets des projets soutenus**

CHF	Nombre	%
90'000 à 50'000	3	6%
49'999 à 20'000	13	26%
19'999 à 10'000	12	24%
9'999 à 5'000	8	16%
4'999 à 1'000	10	20%
Moins de 1'000	4	8%
<b>Total</b>	<b>50<sup>1</sup></b>	<b>100%</b>

Source : SJL, Tableaux récapitulatifs des projets pour la 1<sup>ère</sup>, la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> série.

1 : Pour un projet, aucune information concernant le budget n'était disponible.

**Tableau 6 : Part du montant subventionné par rapport au montant demandé**

	Nombre	%
100%	21	44%
99% à 80%	9	19%
79% à 50%	11	23%
Moins de 50%	2	4%
Pas de subventions demandées	5	10%
<b>Total</b>	<b>48<sup>1</sup></b>	<b>100%</b>

Source : SJL, Tableaux récapitulatifs des projets pour la 1<sup>ère</sup>, la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> série.

1 : Pour trois projets, aucune information concernant le montant demandé ou le montant subventionné n'était disponible.

## Le guide d'appel à projets, le formulaire de dépôt de projets et la grille d'évaluation des projets

### Description :

Un guide d'appel à projets a été élaboré par les organisateurs de la campagne et réalisé par l'agence de communication Transistor dans le but d'informer les institutions et associations intéressées sur le contenu et les objectifs de la campagne. Les associations et institutions intéressées à mener un projet dans le cadre de la campagne devaient par la suite remplir un formulaire de dépôt de projets. Ce dernier devait permettre au COPIL de connaître le contenu, l'organisation, les objectifs, le calendrier ainsi que le budget du projet. Sur la base de ce formulaire de dépôt de projets, le COPIL a évalué les projets déposés à l'aide d'une grille d'évaluation et d'appréciation contenant six critères stratégiques<sup>35</sup>, neuf critères spécifiques<sup>36</sup> ainsi qu'un critère organisationnel<sup>37</sup>. Une note allant de 1 à 3 et un coefficient de pondération allant de 1 à 5 étaient attribués à chaque critère.

### Appréciation :

Les entretiens avec les porteurs de projet ont révélé qu'il leur était plus ou moins facile de répondre aux critères et de remplir le formulaire de dépôt de projets en fonction de l'expérience qu'ils avaient en la matière. Sur cet aspect, un des porteurs de projet interrogé a mentionné le fait que le formulaire de dépôt de projets était conçu de telle manière qu'il était possible d'adapter le contenu de son projet afin qu'il soit « compatible théoriquement » avec les exigences qui y sont mentionnées. Une analyse des formulaires de dépôt de projets révèle que pour 24 projets sur 51, le concept de base existait déjà avant le lancement de la campagne mais qu'il a été adapté de manière à prendre en compte la thématique de la campagne (voir aussi le tableau 9 au point 6.3)

De brèves explications dans des documents transmis par la coordinatrice de la campagne montrent que trois critères ont été évoqués par le COPIL pour ne pas intégrer ou soutenir 30 projets sur les 86 (35%) qui ont été déposés. Le critère le plus souvent évoqué par le COPIL était que les projets non intégrés ou non soutenus dans le cadre de la campagne ne traitaient pas, ou pas suffisamment, du thème de l'altérité à travers un des trois axes thématiques de la campagne. Le deuxième critère le plus souvent évoqué était que le budget des projets était trop élevé en comparaison avec les activités qu'ils souhaitaient mener. Enfin, le troisième critère était que les projets n'atteignaient pas ou n'impliquaient pas suffisamment le public cible prioritaire (les enfants ou les jeunes) ou que leur portée éducative n'était pas suffisamment importante.

<sup>35</sup> Les critères stratégiques étaient : la pertinence dans le traitement de l'altérité ; le projet vise le renforcement du sentiment d'appartenance et de la reconnaissance de la diversité ; le projet traite des axes genre, génération et/ou interculturel ; l'inclusion des groupes cibles (les enfants et/ou les jeunes) ; la pertinence du calendrier annexé ; le budget annexé est réaliste et équilibré.

<sup>36</sup> Les critères spécifiques étaient : le potentiel de développement ; la pérennité de l'action après la campagne (impact à long terme) ; la valeur participative des enfants et des jeunes ; la collaboration avec un ou plusieurs partenaires ; le projet est novateur, a une valeur d'exemple, est reproductible ; les ressources humaines sont suffisantes et compétentes pour la réalisation du projet ; un croisement des axes est présent ; la possibilité d'utiliser ses propres canaux de diffusion ; autre.

<sup>37</sup> Le critère organisationnel était : le projet s'intègre dans la cohérence d'ensemble (équilibre entre les axes et le calendrier de la campagne).

## 5.4 Les points clés du chapitre

- La stratégie politique à la base de la campagne n'a pas été suffisamment explicitée.
- Le concept d'altérité et sa déclinaison en trois axes ont permis de traiter de manière pertinente la reconnaissance de la diversité et le respect entre genres, générations et cultures.
- Le traitement insuffisant de l'altérité à travers un des trois axes thématiques de la campagne, des budgets trop importants par rapport aux activités proposées ainsi que l'implication insuffisante des enfants et des jeunes dans l'élaboration du projet sont les principaux critères mentionnés par le COPIL pour refuser certains projets.
- La complexité du concept d'altérité, la marge de manœuvre laissée aux institutions et organisations porteuses de projet pour le traitement du concept et la diversité des projets en ce qui concerne leur taille, leur durée et les publics cibles visés ainsi que le manque d'événement coup de poing ont rendu difficile l'identification d'un fil rouge tout au long de la campagne.
- Hormis pour la visibilité de la campagne, le travail du COPIL et son implication tout au long de la campagne ont été jugés très positivement par les différentes personnes présentes lors du focus group avec le GAR.
- Le mandat du GAR n'a pas été totalement rempli. Il a, en effet, plus été informé du déroulement de la campagne qu'une force de proposition.
- L'analyse des documents relatifs aux groupes de travail et les entretiens avec les porteurs de projet montrent que les groupes de travail n'ont créé que peu de synergies et collaborations entre les différentes institutions et associations porteuses de projets.
- Le lancement de la campagne a été fait de manière précipitée en raison de la décision tardive du Conseil communal sur l'approbation du budget de la campagne, raison pour laquelle la quantité et la qualité des projets déposés lors de la première étape de la campagne étaient moindres par rapport aux deux étapes suivantes.
- Pour 30 projets sur les 51 soutenus dans le cadre de la campagne, le concept du projet existait déjà avant le lancement de la campagne. Ces projets ont été adaptés de telle manière à être compatibles avec la thématique de la campagne.
- La campagne n'a pas été suffisamment promue au sein des différents projets soutenus, raison pour laquelle un nombre important de participants n'ont pas fait de lien entre les projets et la campagne.
- La très grande majorité des porteurs de projet interrogés jugent la communication sur Facebook excellente et ont apprécié l'activité qui y était menée grâce aux jeunes photographes et reporters spécialement engagés pour la campagne par l'agence de communication Transistor.
- Les organisateurs de la campagne assument la vocation principalement promotionnelle de l'invitation de Pascal Soetens.
- L'exposition « Vivre ensemble » organisée à l'Hôtel-de-Ville de Lausanne et sa couverture par la radio D'jango ont été appréciées par les porteurs de projet. Elle a permis de rendre compte de la diversité et de la richesse des projets soutenus.
- Le concours photo organisé n'a pas suscité l'enthousiasme espéré auprès de la population.
- L'apport financier, très apprécié par les porteurs de projet, était le principal soutien offert par les organisateurs de la campagne. La grande majorité des porteurs de projet ont mentionné ne pas avoir eu besoin d'un autre soutien particulier tout en soulignant la qualité du travail et la disponibilité de la coordinatrice de la campagne.
- Pour plus de la moitié des projets soutenus, la subvention octroyée représentait 40% ou plus du budget des projets.
- Plusieurs porteurs de projet ont mentionné avoir été trop sollicités par les organisateurs de la campagne. Certains soulignent également la grande charge administrative liée à leur participation à la campagne, ainsi que les délais parfois courts leur ayant été accordés. Ces critiques doivent être mises en parallèle, d'une part, avec la proportion du budget qui a été subventionnée et, d'autre part, avec les différences entre la subvention demandée et celle effectivement perçue.

## 6 ADÉQUATION ENTRE LES PROJETS SOUTENUS ET LES OBJECTIFS DE LA CAMPAGNE

Sur la base des entretiens menés avec les porteurs de projet, les formulaires de dépôt de projets ainsi que des documents fournis par le SJL, ce chapitre vise à déterminer dans quelle mesure les projets soutenus répondent aux objectifs de la campagne.

### 6.1 L'atteinte des objectifs et des publics cibles visés par les projets

Tous les porteurs de projet interrogés, sauf un, disent avoir atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés dans le cadre de leur projet.

Le tableau 7 montre que, conformément à l'un des objectifs de la campagne, ce sont prioritairement les enfants et les adolescents qui ont été ciblés par les différentes activités menées dans le cadre des projets soutenus. De plus, pour 20 projets sur 51, les activités organisées ont donné lieu à une représentation ou à une exposition ouverte à l'ensemble de la population afin de lui faire connaître le projet et de la sensibiliser aux thématiques de la campagne.

**Tableau 7 : Public(s) cible(s) prioritaire(s)**

	Nombre de projets
Adolescents/enfants et personnes âgées	14
Adolescents	12
Enfants	12
Enfants et adolescents	4
Tout public	9
<b>Total</b>	<b>51</b>

Source : SJL, Formulaires de dépôt de projets

Sur les 51 projets soutenus dans le cadre de la campagne, 20 ont intégré dans leur élaboration des enfants ou des adolescents. Cette proportion est supérieure à l'objectif fixé dans le préavis de la Municipalité qui stipule que « dans le tiers des projets, des enfants et des jeunes seront impliqués dans l'une ou l'autre des phases de l'élaboration »<sup>38</sup>. L'analyse des tableaux de suivi complétés par les membres du COPIL confirme qu'en ce qui concerne les 19 projets suivis, les enfants ou les adolescents ont effectivement été impliqués dans l'élaboration lorsque cela avait été mentionné dans le formulaire de dépôt de projets (à ce sujet voir aussi le tableau 11 au chapitre 7).

Seuls 3 porteurs de projet sur 33 disent ne pas avoir atteint certains publics cibles visés par leur projet et 6 disent qu'ils ne les ont atteints que partiellement. Les porteurs de projet qui n'ont pas atteint certains publics cibles soulignent que lorsqu'un projet est destiné à plusieurs types de publics cibles, il n'est pas évident de tous les réunir autour d'un projet commun. Ils mentionnent aussi que lorsqu'il s'agissait d'un projet qui s'adressait à un large public, des facteurs externes (p.ex. mauvaise météo, mauvaise promotion, agenda pas adapté) ont limité la participation. De manière plus générale, les 19 porteurs de projet qui se sont prononcés sont satisfaits du taux de participants à leur projet, 4 ne sont que moyennement satisfaits de cet aspect alors que 9 pensent qu'il n'y avait pas assez de participants à leur projet<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Préavis de la Municipalité n°2012/07, p.5

<sup>39</sup> Les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le nombre total de participants à l'ensemble des projets soutenus.



## 6.2 La couverture des axes de la campagne

Même si aucun objectif chiffré n'a été mentionné avant le lancement de la campagne, les organisateurs de la campagne avaient comme intention que les projets soutenus dans le cadre de la campagne traitent de manière équivalente les trois axes de la campagne. Le tableau 8 montre cependant que si l'on tient compte de l'ensemble des projets, la thématique de l'intergénérationnel a été la plus souvent traitée alors que celle du genre a été la moins souvent traitée. Le tableau 8 montre également que, dans la majorité des projets, les activités proposées couvraient plusieurs axes.

Tableau 8 : Répartition des projets suivant les trois axes de la campagne

	Projets 1ère série		Projets 2ème série		Projets 3ème série	
	N	%	N	%	N	%
Axe intergénérationnel	3	30%	2	10%	6	30%
Axe genre	2	20%	2	10%	2	10%
Axe interculturel	0	0%	4	19%	1	5%
3 axes	4	40%	5	24%	5	25%
2 axes (intergénérationnel et genre)	0	0%	1	5%	0	0%
2 axes (intergénérationnel et interculturel)	1	10%	7	33%	3	15%
2 axes (genre et interculturel)	0	0%	0	0%	3	15%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Source : SJL, Formulaire de dépôt de projets et Tableaux récapitulatifs des projets pour la 1<sup>ère</sup>, la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> série

## 6.3 Le nombre et le type de projets et d'institutions soutenus

### Le type et la durée des projets soutenus

Les organisateurs de la campagne ont laissé toute liberté aux porteurs de projet en ce qui concerne le type et la durée des activités qu'ils souhaitent développer dans le cadre de leur projet. Les organisateurs de la campagne souhaitent toutefois donner la priorité à des projets novateurs qui n'avaient encore jamais eu lieu.

Dans le tableau 9 ci-dessous, les projets soutenus dans le cadre de la campagne sont répertoriés en fonction des activités qui y ont été menées. Ce tableau montre que plusieurs projets proposaient des activités identiques mais que le contenu de ces activités différait grandement. En effet, les porteurs de projet interrogés ont soulevé la diversité des projets soutenus dans le cadre de la campagne, une diversité qui a pu être mise en valeur lors de l'exposition « Vivre ensemble » (voir aussi point 5.3).

Le tableau 9 montre toutefois qu'un peu moins de la moitié des projets (47%) ont été présentés spécifiquement pour la campagne. A l'exception de deux pièces de théâtre qui existaient déjà avant le lancement de la campagne, les autres projets ont été repensés et adaptés afin de s'inscrire dans la thématique de la campagne (voir aussi point 5.3).

**Tableau 9 : Types de projets soutenus dans le cadre de la campagne**

	Nombre	%	Nouveaux projets	%
Ateliers artistiques et expositions (photos, objet ludique, fresque)	13	25%	9	69%
Spectacles (théâtre, présentation publique)	12	24%	5	42%
Rencontres	9	18%	6	67%
Films	7	14%	2	29%
Tournois de sports (pétanques, foot, rallye)	3	6%	1	33%
Fêtes (d'établissements)	2	4%	0	0%
Chemins de médiation interreligieux	1	2%	0	0%
Conférences	1	2%	1	100%
Emissions de radio	1	2%	0	0%
Présentations de stand	1	2%	0	0%
« Chats » en ligne	1	2%	0	0%
<b>Total général</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>47%</b>

Source : SJL, Formulaire de dépôts de projet

Même si plusieurs projets proposaient les mêmes activités leur contenu était différent. Les projets soutenus variaient également fortement quant à leur durée. Les projets soutenus se sont déroulés sur une période pouvant aller d'une semaine à 15 mois. Ceci comprend la réalisation des différentes activités proposées ainsi que, le cas échéant, la représentation de son aboutissement final. La majorité des projets soutenus se sont déroulés sur une période allant de 3 à 6 mois.

### Le nombre et le type d'institutions soutenues

58 institutions ou associations ont mis en œuvre des projets dans le cadre de la campagne. Pour 31 projets sur 51, plus d'une institution ou association a été impliquée dans la mise en œuvre des projets. Le tableau 10 montre que pratiquement la moitié des projets ont été élaborés et mis en œuvre soit par des organisations travaillant essentiellement avec des enfants et des adolescents (APEMS, établissements scolaires), soit par des associations socio-culturelles (FASL, maison de quartier). Les institutions et associations pour personnes âgées sont le troisième type d'organisation ayant élaboré et mis en œuvre des projets dans le cadre de la campagne. Ces résultats concordent avec l'objectif de la campagne qui était de soutenir en priorité des projets visant des enfants et des jeunes. Comme le démontre le tableau 10, une seule organisation dont les activités s'orientent vers les personnes migrantes a déposé un projet dans le cadre de la campagne. Par ailleurs, aucune organisation traitant spécifiquement de l'homosexualité n'a déposé de projet dans le cadre de la campagne. Par choix stratégique et pour limiter le nombre de publics cibles, les organisateurs de la campagne ont décidé de ne pas ouvrir l'appel à projets aux organisations s'occupant ou défendant les droits et les intérêts des personnes handicapées.



**Tableau 10 : Types d'organisations soutenues**

Types d'organisations soutenues	Nombre	%
Organisations de/pour jeunes/enfants (APEMS, Foyer, Telme etc.)	14	24%
Associations socio-culturelles (FASL, Maison de quartier)	14	24%
Etablissements primaires et secondaires	8	14%
Associations de/pour personnes âgées (EMS, Pro senectute, ect.)	7	12%
Associations religieuses	3	5%
Théâtres	5	9%
Administrations	3	5%
Associations pour la santé sexuelle et reproductive	1	2%
Ecoles supérieures	1	2%
Organisations de/pour étrangers	1	2%
Ecoles de musique	1	2%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Source : SJL, Formulaire de dépôt de projets

#### 6.4 La reproduction et les effets à long terme des projets et de la campagne

12 porteurs de projet sur les 33 qui se sont prononcés disent qu'ils ne vont pas reconduire le projet mené dans le cadre de la campagne. Deux d'entre eux signalent que le thème de l'altérité sera cependant repris sous une autre forme. Trois porteurs de projet signalent que leur projet n'a pas été conçu dans le but d'être reproduit, et l'un estime, avec le recul, que le concept du projet ne se prêtait pas au thème de l'altérité. Deux mentionnent qu'ils n'auront certainement plus les ressources nécessaires à disposition pour reconduire leur projet.

Comme l'évaluation a été conduite en partie en même temps que la campagne, il n'y a pas encore le recul nécessaire permettant de mesurer objectivement ses effets à plus long terme. Cependant, sur les 28 porteurs de projet qui se sont prononcés sur cet aspect, 21 estiment que leur projet aura des effets à long terme. Certains porteurs de projet expliquent leur point de vue en mentionnant que leur participation à cette campagne a permis de créer des échanges ainsi que de nouveaux contacts et qu'un lien entre les différentes institutions porteuses de projets et entre les institutions et le(s) public(s) cible(s) auquel(s) les projets s'adressaient ont été créés. D'après ces porteurs de projet, il est cependant nécessaire pour garder ce lien que leur projet soit répété, raison pour laquelle un nombre important de porteurs de projet souhaite qu'une telle campagne soit rapidement reconduite. Ils espèrent notamment qu'une nouvelle campagne sera lancée dans un laps de temps inférieur à celui qui s'était écoulé après la campagne de 2004 (8 ans).

## 6.5 Les points clés du chapitre

- Tous les porteurs de projet à l'exception d'un disent avoir atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés.
- Conformément aux objectifs de la campagne, ce sont en majorité des organisations travaillant avec ou pour les enfants et les adolescents qui ont participé à la campagne. Par conséquent, la majorité des projets étaient destinés et ont impliqué des enfants et des adolescents dans leur élaboration et/ou leur réalisation.
- Seule une très faible minorité des porteurs de projet interrogés disent ne pas avoir atteint le(s) public(s) cible(s) visé(s) par leur projet. Les raisons invoquées sont la difficulté d'atteindre des publics cibles hétérogènes et des facteurs externes qui ont limité la participation (p.ex. mauvaise météo, mauvaise publicité, mauvais timing).
- Même si la majorité des projets soutenus traitait des trois axes thématiques, l'axe intergénérationnel était surreprésenté dans la campagne alors que l'axe genre était sous-représenté.
- Plusieurs projets ont proposé des activités identiques mais dont le contenu différait grandement, ce qui a été mis en évidence durant l'exposition à l'Hôtel-de-Ville et qui a été apprécié par les porteurs de projet.
- Les projets soutenus se sont déroulés sur une période allant d'une semaine à 15 mois, mais la majorité des projets se sont déroulés sur période de 3 à 6 mois.
- Pour 31 projets sur 51, plus d'une institution ou association était impliquée dans leur mise en œuvre.
- Etant donné le court laps de temps qui s'est écoulé depuis la fin de la campagne, il n'est pas possible de mesurer les effets à plus long terme de la campagne.
- Même s'il n'est pas encore possible de mesurer les effets à plus long terme, la grande majorité des porteurs de projet qui s'est prononcée estime que leur projet aura des effets à long terme, puisque des liens ont pu être créés entre les différentes institutions porteuses de projets ainsi qu'entre les institutions porteuses de projets et les publics cibles.
- L'ensemble des porteurs de projet interrogés estime qu'une nouvelle campagne devrait être organisée rapidement.
- 12 porteurs de projet sur les 33 qui se sont prononcés soulignent qu'ils ne reconduiront pas le projet mené dans le cadre de la campagne.

## 7 LES RAISONS DE LA PARTICIPATION ET LES EFFETS SUR LES PUBLICS CIBLES

Les projets soutenus dans le cadre de la campagne comprenaient trois formes de participation différentes impliquant de manière plus ou moins importante les publics cibles visés par les projets. Pour certains projets, des publics cibles particuliers ou l'ensemble de la population étaient invités à assister par exemple à un spectacle, à une pièce de théâtre ou à venir visiter une exposition. Pour d'autres projets, les publics cibles visés étaient invités à participer aux activités proposées, telles que par exemple des ateliers de théâtres et de lectures, des jeux ou encore des rencontres intergénérationnelles. Enfin, certains projets ont impliqué les publics cibles dans l'élaboration d'un projet en les faisant participer par exemple à la rédaction d'un scénario de film, à la rédaction de textes ou à la création d'un spectacle (voir tableau 11). La participation à l'élaboration et à la réalisation d'un projet avait aussi pour objectif d'impliquer de manière plus importante les participants que s'ils étaient invités à participer aux activités proposées dans le cadre d'un projet ou à assister à la présentation d'un projet. En tenant compte de ces distinctions, ce chapitre met en évidence sur la base de l'analyse des réponses aux questionnaires adressés aux participants les raisons ayant motivé leurs différents types de participation. Ce chapitre permet également de déterminer si les projets ont permis de véhiculer et sensibiliser les participants aux messages de la campagne.

**Tableau 11 : Formes de participation aux projets soutenus**

Formes de participation	Nombre de projets	Nombre de projets avec réponses aux questionnaires
Assister à la présentation d'un projet	6	6
Participer aux activités proposées par un projet	25	10
Participation à l'élaboration du projet	20	7
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>23</b>

### 7.1 Les raisons de la participation des publics cibles aux différents projets

Pour 19 projets sur les 23 pour lesquels des réponses ont été obtenues, la moitié ou la majorité des personnes disent avoir participé au projet par intérêt pour le thème qui y était traité ou par intérêt pour les activités qui y étaient menées. Sur ces 19 projets, 7 ont impliqué les participants dans l'élaboration et la réalisation du projet, 9 ont permis aux participants de prendre part aux activités proposées et 3 ont invité les participants à assister à leur présentation. Pour deux projets qui ont été développés sous forme d'expositions ouvertes à tout le monde, les visiteurs qui ont visité ces expositions l'on fait en majorité par curiosité. Pour seulement un projet impliquant des élèves d'un établissement scolaire, ces derniers ont dit en majorité avoir participé parce qu'ils y étaient obligés.

Par ailleurs, pour un nombre important de personnes âgées, la participation à un projet était aussi perçue comme une opportunité de sortir un peu de leur quotidien et de se sentir valorisé. Enfin, pour les projets dont le but était de réaliser un film, une exposition de photos ou une pièce de théâtre, les participants ont souvent répondu avoir participé également afin d'acquérir des compétences techniques (par exemple : techniques vidéo, montage de film, technique de prises de vue) ou artistiques (par exemple : expression théâtrale).

### 7.2 La compréhension par les publics cibles des messages de la campagne

Pour 20 projets sur 23, la majorité des réponses révèlent que les activités développées dans le cadre des projets soutenus ont permis de sensibiliser les participants à l'importance du respect des différences, à l'ouverture à l'autre, à la lutte contre les stéréotypes et à l'importance de l'échange intergénérationnel. En effet, de très nombreuses personnes ont mentionné que le projet auquel elles ont participé leur a permis de voir les personnes d'une autre génération sous un

autre aspect, qu'il était possible de changer leurs a priori et leurs opinions par rapport aux différences culturelles et aux différences entre genres, que l'altérité est une richesse et qu'en prendre conscience permet de respecter davantage l'autre. Les réponses aux questionnaires permettent aussi de conclure que lorsque les projets traitaient de la thématique du genre et qu'ils s'adressaient à des enfants, ces derniers ont pris conscience que les filles et les garçons se ressemblent sur plusieurs points, qu'ils peuvent faire les mêmes activités, les mêmes métiers et qu'ils peuvent porter des habits de la même couleur. Les projets soutenus ont donc permis de véhiculer les messages de la campagne et ils ne sont pas mieux ou moins bien compris suivant la forme de participation ou suivant les axe(s) thématique(s) – genre, intergénérationnel, interculturel – traité(s). Cependant, même si les projets soutenus ont permis de véhiculer les messages centraux de la campagne, l'évaluation a montré que les participants au projet n'ont que très rarement fait un lien entre les projets auxquels ils ont pris part et la campagne dans laquelle les projets étaient intégrés (voir aussi les chapitres 4 et 5).

### 7.3 Les points clés du chapitre

- Pour 19 projets sur les 23 pour lesquels des réponses ont été obtenues, la moitié ou la majorité des personnes disent avoir participé au projet par intérêt pour le thème qui y était traité ou par intérêt pour les activités qui y étaient menées. Il s'agissait pour moitié de projets invitant les participants à prendre part aux activités proposées dans le cadre du projet.
- Plusieurs participants ont aussi mentionné avoir participé à un projet afin d'acquérir des compétences techniques (par exemple dans les domaines de la réalisation de films ou de la photographie) ou des compétences artistiques (par exemple dans le domaine du théâtre).
- Si une majorité des personnes qui ont participé à des projets ont compris le message porté par ces derniers, peu ont fait le lien entre les projets et la campagne.
- Les activités proposées par les projets soutenus ont permis à la majorité des participants de prendre conscience de la richesse liée à l'altérité.

## 8 CONCLUSION : RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION

Puisque la question 2 relative à l'évaluation concomitante et la question 5 relative à l'évaluation de la mise en œuvre traitent d'aspects similaires, il a été décidé de les regrouper afin d'y répondre.

### Question d'évaluation 1 :

*Est-il important ou possible d'ajuster la campagne à l'environnement des projets ?*

Il est indispensable d'ajuster la campagne à l'environnement des projets et les organisateurs de la campagne ont œuvré dans ce sens.

Etant donné la possibilité pour les porteurs de projet de déposer un projet à trois moments différents de la campagne, les organisateurs de la campagne ont pu, après chaque période de sélection, ajuster la sélection des projets à leur environnement. La communication sur les réseaux sociaux est également un exemple de la prise en compte de l'environnement des projets puisqu'elle a été adaptée aux projets qui ont été soutenus. L'exposition « Vivre ensemble » organisée peu avant la fin de la campagne est un autre exemple, puisqu'elle avait comme objectif d'exposer et de mettre en valeur la richesse et la diversité des projets soutenus. L'exposition a donc été conçue et organisée autour des projets. Dans les faits, donc, tout au long de la campagne l'accent a plus été mis sur les projets que sur la campagne à tel point que pour recadrer l'ensemble, le COPIL a organisé un événement dit de finissage destiné à l'ensemble des protagonistes.

### Question d'évaluation 2 :

*Comment les projets développés et soutenus s'inscrivent-ils dans la campagne ? Atteignent-ils les objectifs fixés*

### Questions d'évaluation 5 :

*Comment la campagne a-t-elle été mise en œuvre par les partenaires ?*

Les projets sélectionnés et soutenus dans le cadre de la campagne, s'inscrivant totalement dans celle-ci, n'ont pas couvert les trois axes – intergénérationnel, genre, et interculturel – de manière équivalente. Alors même qu'un ajustement a été opéré par le COPIL entre la première et la deuxième série de projets soutenus et que la majorité des projets soutenus traitaient des trois axes thématiques, l'axe intergénérationnel a été surreprésenté dans la campagne alors que l'axe genre était sous-représenté.

58 organisations dont, conformément aux objectifs de la campagne, la majorité travaille pour et avec des enfants et des adolescents ont participé à la mise en œuvre de projets dans le cadre de la campagne. Une seule organisation pour migrants a mis en œuvre un projet dans le cadre de la campagne et aucune organisation représentant les homosexuels n'a déposé de projet dans le cadre de la campagne. Etant donné que la très grande majorité des organisations soutenues dans le cadre de la campagne travaillent avec et pour des enfants et des adolescents, la majorité des projets étaient destinés à – et ont impliqué – des enfants et des adolescents, soit dans leur élaboration, soit parce que les activités proposées leur étaient spécifiquement dédiées.

Les activités proposées par les projets soutenus ont permis de véhiculer les messages des projets et par là de la campagne. Les diverses activités menées dans le cadre des projets soutenus ont permis de sensibiliser la majorité des participants au respect des différences, à l'ouverture à l'autre, à la lutte contre les stéréotypes et à l'importance de l'échange intergénérationnel.

Sur les 56 projets soutenus dans le cadre de la campagne, 51 ont effectivement été mis en œuvre entre le mois de septembre 2012 et l'automne 2013. Sur les 33 porteurs de projet interrogés, un seul dit ne pas avoir atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Pour une très faible proportion de projets, le taux de participation était insuffisant. Ceci est expliqué par le fait qu'il était parfois difficile d'atteindre des publics cibles hétérogènes. Des facteurs externes tels qu'une mauvaise météo lors de la mise en œuvre du projet ou le manque de promotion du projet ou encore un problème

d'agenda par rapport à l'agenda scolaire ont également limité le taux de participation.

**Question d'évaluation 3 :**

*Est-ce que le concept, la stratégie et les instruments de la campagne sont adéquats en regard des objectifs fixés par le préavis de la Municipalité et des effets attendus par les porteurs de projet ?*

La stratégie politique à la base de la campagne (problème social à résoudre, objectifs politiques, publics cibles, mesures d'intervention) n'a jamais été explicitée. Ceci s'est traduit tout au long de la campagne par l'absence d'un message politique fort qui aurait pu servir de point de ralliement.

Par contre, l'évaluation a permis de mettre en évidence que le concept et les instruments de la campagne ont permis d'atteindre la grande majorité des objectifs opérationnels fixés dans le préavis de la Municipalité. Quelques points d'amélioration méritent cependant d'être soulignés en prévision de futures campagnes du même style. Le concept d'altérité et sa déclinaison en trois axes ont permis de traiter de manière pertinente la reconnaissance de la diversité et le respect entre genre, génération et culture. En effet, ces messages ont été véhiculés par les différents projets soutenus dans le cadre de la campagne et compris par la majorité des participants aux projets. Cependant, le fait d'avoir intégré au sein d'une même campagne un grand nombre d'institutions et d'associations et par conséquent de soutenir un nombre important et diversifié de projets pour plusieurs types de publics cibles a rendu difficile la constitution d'un fil rouge tout au long de la campagne. La difficulté pour les publics cibles de la campagne d'identifier un fil rouge tout au long de la campagne est aussi expliquée par la complexité du concept d'altérité ainsi que par la grande marge de manœuvre dans le traitement des axes laissée aux institutions et organisations porteuses de projet et le manque d'événements d'envergure ouvert à toute la population, tel que la Conférence de Pascal Soetens, alias le « Grand-frère ».

Le fait que les porteurs de projet aient principalement fait la promotion de leur projet avant de faire celle de la campagne et qu'aucune sanction n'était prévue en cas de non-respect de l'obligation d'utiliser l'identité visuelle de la campagne peut expliquer le manque d'identification à la campagne par les publics cibles. Le manque d'intérêt des médias pour la campagne se traduit par le fait qu'aucun partenariat en matière de communication n'a été pu être mis sur pied. Cela explique très certainement également le manque de visibilité de la campagne. Contrairement à la promotion et à la visibilité de la campagne dans les médias traditionnels, la communication sur internet et plus particulièrement sur Facebook a été jugée excellente par les porteurs de projet interrogés. Le travail de Transistor et des jeunes photographes et reporters spécialement engagés pour la campagne ont permis d'alimenter régulièrement la page Facebook et donc de faire vivre la campagne auprès des jeunes. Même si la Conférence de Pascal Soetens alias « le Grand-frère » a été critiquée par certains, elle a permis de promouvoir la campagne auprès de la population lausannoise. De même, l'exposition « Vivre ensemble » organisée à l'Hôtel-de-Ville de Lausanne et sa couverture par la radio D'jango a mis en avant l'ampleur et la diversité des projets soutenus dans le cadre de la campagne. Les effets promotionnels et informatifs de l'exposition ont cependant été amoindris par le nombre restreint de visiteurs durant les deux semaines qu'a duré l'exposition. Le concours photo organisé en parallèle de l'exposition n'a également pas suscité l'enthousiasme espéré auprès de la population.

En ce qui concerne les instruments de la campagne, le guide d'appel à projets et le formulaire de dépôt de projets ont été disponibles un peu plus de deux mois avant la date limite pour déposer un projet dans le cadre de la première série de projets. La nécessité pour les organisateurs de la campagne d'attendre la validation du budget de la campagne par le Conseil communal explique pourquoi le lancement de la campagne s'est fait de manière précipitée. La conception du formulaire de dépôt de projets a permis à certains porteurs de projet d'adapter leur projet de telle manière à ce qu'il soit compatible avec l'un ou plusieurs des axes thématiques retenus. En effet, 30 projets sur 51 ont été soutenus alors que leur concept existait déjà avant le lancement de la campagne. Certains porteurs de projet ont donc saisi l'opportunité d'obtenir des subventions afin de mener à bien un projet. Dans ce sens, les subventions octroyées ont permis de mettre en œuvre des projets qui n'auraient pas vu le jour sans ce soutien financier. Au total le montant des subventions octroyées était de CHF 222'332, ce qui représente 26% du budget de l'ensemble des projets. La part que constitue les subventions dans les budgets des projets soutenus varie. Alors que le travail et la disponibilité de la coordinatrice de la campagne ont été appréciés par certains porteurs de projet, la majorité d'entre eux ont mentionné ne pas avoir eu besoin d'un soutien particulier. Pour plusieurs porteurs de projet, les charges administratives et les diverses sollicitations

liées à leur participation à la campagne ont été jugées trop importantes en regard de la proportion du budget du projet qui a été subventionnée. En effet, les charges administratives et les diverses sollicitations étaient les mêmes pour tous les porteurs de projet alors que la taille des projets ainsi que les ressources humaines et financières à disposition des porteurs de projet variaient de manière conséquente.

En ce qui concerne les organes d'accompagnement et de pilotage de la campagne, le COPIL a rempli son mandat de pilotage de la campagne et son travail a été jugé très positivement, à l'exception des tâches liées à la promotion de la campagne dans les médias traditionnels. Par contre, le mandat du GAR n'a pas été totalement rempli. De l'avis même de ses membres, le GAR n'a pas eu l'opportunité de formuler des propositions d'optimisation et d'impulser des effets sur l'orientation de la campagne et a principalement joué son rôle de soutien et de canal d'information pour les associations et institutions désireuses de participer à la campagne. En effet, lors de ses séances, le GAR a principalement été informé des décisions prises sans pouvoir se prononcer sur le concept et la stratégie de la campagne. Les objectifs poursuivis par les groupes de travail mis sur pied pour chacun des trois axes thématiques de la campagne n'ont également pas totalement été atteints. La création de synergies transversales et des collaborations futures a surtout été le fruit des relations préalablement existantes entre les institutions et associations porteuses de projets et celles créées lors de l'exposition « Vivre ensemble » à l'Hôtel-de-Ville. Seules quelques-unes sont le fruit des rencontres faites dans le cadre des groupes de travail.

**Question d'évaluation 4 :**

*Est-ce qu'une telle campagne permet de répondre aux besoins de renforcement des liens sociaux, du sentiment de reconnaissance et d'appartenance de la diversité des habitants de Lausanne ?*

*Est-ce que cette campagne répond aux besoins du public cible ?*

Comme l'évaluation a été conduite en partie en même temps que la campagne, il n'y a pas encore le recul nécessaire permettant de mesurer objectivement ses effets à plus long terme. Les réponses des participants aux questionnaires montrent que les activités proposées dans le cadre des projets soutenus ont permis de sensibiliser les publics cibles, à travers les messages des projets, aux messages de la campagne. Par ailleurs, la grande majorité des porteurs de projet qui se sont prononcés estiment que leur projet aura des effets à long terme puisque des liens ont pu être créés entre les différentes institutions porteuses de projets ainsi qu'entre les institutions porteuses de projets et les publics cibles. De plus, 11 porteurs de projet sur les 33 qui se sont prononcés ont l'intention de reconduire le projet mis en œuvre dans le cadre de la campagne. Afin de pérenniser les synergies créées, il est important pour les porteurs de projet qu'une nouvelle campagne soit menée dans un délai plus court que celui écoulé entre la campagne menée en 2004 et celle de 2012-2013.

Le fait qu'un seul projet ait dû être annulé en raison du manque de participants et que la très grande majorité des porteurs de projet interrogés sont satisfaits du taux de participation à leur projet démontre que la campagne a répondu à un besoin. Par ailleurs, l'analyse des questionnaires montre que pour 19 projets sur 23 pour lesquels des réponses ont été obtenues les publics cibles ont participé aux projets par intérêt pour le thème qui y était traité ou par intérêt pour les activités qui y étaient menées.

Le nombre important de projets qui ont été déposés dans le cadre de la campagne et le désir de la part des porteurs de projet qu'une nouvelle campagne soit organisée démontre que la campagne a permis de répondre aux besoins des institutions et des associations de la Ville.

## 9 RECOMMANDATIONS

---

Les recommandations sont formulées dans l'optique de l'organisation d'une prochaine campagne d'éducation menée par la Ville de Lausanne.

**Recommandation 1 :**

Définir un message politique fort qui puisse être un point de ralliement tout au long de la campagne.

**Recommandation 2**

Expliciter la stratégie d'intervention et rendre explicite le fil rouge qui lie chaque projet afin de les positionner comme des éléments constitutifs de la campagne.

**Recommandation 3**

Préciser dans l'appel à projets les obligations relatives à la visibilité et à la promotion de la campagne à travers chacun des projets et se donner les moyens de vérifier leur application dès le lancement de la campagne.

**Recommandation 4 :**

Organiser régulièrement (tous les deux mois) des événements d'envergure ouverts à l'ensemble de la population pour faire connaître la campagne.

**Recommandation 5 :**

Etablir un partenariat avec un média afin d'avoir une couverture médiatique tout au long de la campagne.

**Recommandation 6 :**

S'il y a un groupe d'accompagnement, l'impliquer plus fortement comme relai et force de propositions afin de lui donner la possibilité d'assurer les tâches qui lui sont confiées.