

PLAN COMMUNAL INTÉGRATION
Guide pratique à l'intention des responsables et acteurs locaux
Première version

Les procédures et bonnes pratiques décrites ci-après ont principalement été définies suite à l'enquête « Intégration » menée pour le SYVICOL auprès d'un échantillon représentatif de 27 communes au cours du deuxième semestre 2013 et grâce aux échanges avec les actuels chargés de l'intégration.

Le SYVICOL tient à remercier les élus, le personnel communal, les membres des commissions communales consultatives d'intégration et les chargés de l'intégration qui ont donné de leur temps et ont accepté de partager leurs expériences, réalités et points de vue sur la question de l'intégration au niveau local.

Remarques préliminaires...

...quant au terme utilisé :

Si le terme « intégration » peut porter bien des sens et concerner bien des publics, dans cet ouvrage nous abordons le sujet plus communément entendu de « l'intégration des étrangers ». Cependant, pour des raisons évoquées en partie 1, nous nous arrêterons à l'emploi seul du terme « intégration » ou encore de « politique d'intégration ».

...quant au genre utilisé:

Afin de faciliter la lecture et pour des raisons de cohérence, nous nous limiterons dans ce guide à l'emploi de la forme masculine uniquement pour désigner les acteurs (élus, échevins, citoyens etc.).

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Partie 1 : POURQUOI L'INTEGRATION EST-ELLE IMPORTANTE

1. Luxembourg et diversité

2. Le Concept d'intégration

Partie 2 : PLAN COMMUNAL INTEGRATION

Qu'est-ce qu'un Plan Communal Intégration ?

Étape 1 : MISE EN ROUTE

1. L'engagement politique : premier moteur de l'intégration

- a. Engagement du Conseil Communal pour un Plan Communal Intégration*
- b. impliquer l'administration communale autour de l'intégration*

2. Création d'un comité de pilotage

- a. Mobiliser les membres*
- b. Rôle et du comité de pilotage*
- c. Organisation interne du comité de pilotage*

3 Mobilisation autour des questions d'intégration

Étape 2 : ÉLABORATION DU PLAN COMMUNAL INTÉGRATION

1. État des lieux et diagnostic

2. Définir les domaines d'actions et publics cibles

3. Fixer les objectifs

4. Définir les actions et élaborer le plan d'actions

- a. Définition des actions*
- b. Consolider le plan d'actions*
- c. Document de synthèse*

5. Adoption du PCI par le conseil communal

Étape 3 : Réalisation

1. Réalisation des actions

2. Evaluation

Préface

Le Grand-Duché de Luxembourg est en tête de la liste des pays de l'Union Européenne comptant la plus grande part d'habitants de nationalité étrangère. Et l'écart avec les autres Etats membres est considérable, vu que le pays classé 2^e, la République de Chypre, affiche un taux de non-nationaux inférieur à la moitié du nôtre.

Toutes ces personnes venant des quatre coins du monde, en partageant leur vie quotidienne avec nous, influencent la société luxembourgeoise par leurs façons d'être et de vivre. Passer de la coexistence des cultures à une société culturellement diversifiée mais caractérisée par une forte cohésion, voilà l'enjeu de la politique d'intégration.

Il va de soi que les communes, vu leur proximité des citoyens, jouent un rôle-clé dans ce domaine. Conscientes de ce fait, elles sont toutes, déjà maintenant, actives en matière d'intégration, chacune selon les moyens dont elle dispose.

Dans le passé, le SYVICOL, en collaboration principalement avec l'OLAI, s'est engagé à épauler les communes dans ces démarches, notamment en mettant à leur disposition le « Kit de l'intégration », en les consultant dans le cadre d'une enquête sur les questions qui se posent dans ce domaine au niveau local et en participant à l'organisation des « Assises nationales de l'intégration locale » avec l'ASTI.

Le présent guide a été élaboré dans la continuation de ces actions et en tablant sur les résultats de celles-ci. Via l'établissement d'un Plan Communal d'Intégration (PCI), il propose aux communes une démarche pour leur faciliter le développement d'une politique d'intégration transversale et durable. Il ne vise aucunement à remplacer leurs activités actuelles, mais à inscrire celles-ci dans un cadre structuré et à les développer de façon méthodologique.

Il importe de préciser que la démarche proposée par le PCI est universelle, en ce sens qu'elle peut être adoptée par toutes les communes, même si, en fonction des possibilités de chacune, les moyens mis en œuvre et les actions réalisées varieront fortement. Ce qui compte avant tout, c'est l'approche systématique et participative, qui contribuera à assurer une politique d'intégration ciblée et efficace.

A noter que l'établissement d'un PCI n'engendrera guère de frais en lui-même. En effet, s'il n'est pas exclu que les communes aient recours aux services de tiers pour l'une ou l'autre étape, l'élaboration du plan est d'abord l'affaire des responsables politiques, appuyés par le personnel communal et les membres des commissions consultatives. Nul ne connaît mieux les spécificités locales et n'est mieux placé pour y réagir. Le SYVICOL publiera une liste des communes qui décident d'élaborer un PCI, afin que leur engagement soit dûment reconnu. En plus, il est proposé à ces communes de se mettre en réseau, pour se servir mutuellement d'inspiration et de profiter des expériences des autres.

J'encourage donc toutes les communes à se lancer dans le projet d'établissement de leur Plan Communal d'Intégration et à contribuer ainsi au développement d'une cohésion sociale forte au sein de la population du Luxembourg.

Emile Eicher,
Président du SYVICOL

Partie 1 : Pourquoi est-il important de mettre en place une politique d'intégration ?

1. Luxembourg et diversité

Territoire frontalier situé au cœur de l'Europe, le Luxembourg est un pays ouvert sur le monde devenu terre d'accueil pour de nombreuses personnes. Sa situation géographique, son système démocratique et son économie ont rendu, et rendent toujours, le pays attractif pour des familles venues d'Europe ou d'ailleurs.

Avec plus de 44% de résidents non-Luxembourgeois et la présence de près de 170 nationalités¹, la société luxembourgeoise est une **société multiculturelle**. C'est à dire que vivent sur le territoire du Luxembourg des groupes et personnes d'origines culturelles, nationales ou religieuses différentes. La société se caractérise donc par la **diversité culturelle**.

Si l'histoire du Grand-Duché est, depuis plus d'un siècle, fortement liée aux migrations, les phénomènes migratoires se sont accentués ces dernières décennies renforçant encore la diversité. Cette situation n'est pas sans avoir des répercussions au niveau national et local et s'accompagne bien sûr d'**atouts** mais également de **défis** éventuels qu'il faut pouvoir **gérer par la mise en place de politiques d'intégration**.

2. Le Concept d'intégration

Base légale et responsabilité partagée

Article 2 de loi du 16 décembre 2008 concernant l'accueil et l'intégration des étrangers au Grand-Duché de Luxembourg :

« Le terme intégration désigne un processus à double sens par lequel un étranger manifeste sa volonté de participer de manière durable à la vie de la société d'accueil qui, sur le plan social, économique, politique et culturel, prend à son égard toutes les dispositions afin d'encourager et de faciliter cette démarche. »

« L'intégration est une tâche que l'Etat, les communes et la société civile accomplissent en commun ».

L'intégration est donc considérée légalement comme un processus réciproque qui **concerne luxembourgeois et non-luxembourgeois**² et prévoit la participation de l'étranger et de la société d'accueil.

Pour aller plus loin... une définition que nous retiendrons

Nous vous proposons d'enrichir encore la définition légale de l'intégration à partir des données de l'enquête « intégration »³ auprès des bourgmestres et l'avis des experts nationaux.

L'intégration peut alors être définie comme :

¹ Chiffres STATEC 2013 et 2011

² Essayons dès lors de ne plus parler d' « intégration des étrangers »

³ L'enquête « Intégration » a été menée pour le SYVICOL auprès des responsables politiques d'un échantillon représentatif de 27 communes luxembourgeoises de Mai à Juillet 2013

Un processus réciproque, de responsabilité partagée, qui permet le vivre ensemble et la participation de tous les résidents dans le respect des différences et l'adhésion à des valeurs communes.

Ce que l'intégration n'est pas

Le terme intégration peut être mal compris et interprété de diverses façons. Il dépend souvent de la subjectivité de celui qui l'utilise.

Ici, le terme « intégration » ne désigne en aucun cas **assimilation** : faire devenir en tout semblable aux autochtones au point que l'on ne voit plus les différences. Par ailleurs, il s'agit de ne pas confondre intégration avec **communautarisme** : coexister les uns à côté des autres sans échanges ni participation commune.

En bref :



Partie 2 : PLAN COMMUNAL INTEGRATION

Qu'est-ce qu'un Plan Communal Intégration ?

Le **Plan Communal Intégration (PCI)** est un plan d'actions qui a pour but de définir et de mettre en place une politique d'intégration sur un territoire local.

Le PCI peut être réalisé par **une commune** ou au niveau d'un territoire plus vaste dans le cadre **d'une collaboration intercommunale**. Il représente donc un **instrument de gestion** qui permet d'établir une politique d'intégration **durable** dont la **responsabilité est partagée** par un maximum d'acteurs et de services.

Pour cela, la réalisation d'un plan communal nécessite une approche **transversale** de l'intégration, c'est à dire, qui **touche tous les domaines de la vie de la commune** et va donc au-delà de la mise en œuvre d'actions ponctuelles et isolées.

Afin de mettre en place un PCI de manière **structurée**, le guide propose une démarche en trois parties : 1. mise en route 2. élaboration du PCI 3. réalisation et évaluation (cf tableau de synthèse page suivante). Chacune de ces parties est expliquée en détail dans ce chapitre.

A noter qu'il s'agit ici de pistes de réflexion qui sont à **adapter à la réalité** de la commune **en fonction de ses besoins et de ses moyens**.

En bref :

Le Plan Communal Intégration est un instrument de gestion, qui permet aux communes souhaitant s'investir dans la démarche d'établir une politique d'intégration qui soit :

- Durable: qui est établie dans le temps et qui dépasse les actions ponctuelles*
- Transversale : qui inclut l'intégration dans tous les domaines et services de la vie d'une commune*
- Partagée : qui implique et responsabilise un maximum d'acteurs*
- Structurée : qui est pensée et organisée étape par étape*

Les clés : un engagement et un soutien politique fort, un investissement réaliste, une mise en œuvre concertée, l'implication d'un maximum d'acteurs.

Étape 1 : Mise en route

1. ENGAGEMENT POLITIQUE

- a. Décision du conseil communal de réaliser un Plan Communal Intégration
- b. l'engagement passe également par la mobilisation et l'implication de l'administration communale sur la question de l'intégration

2. Désignation d'un COMITÉ DE PILOTAGE et d'un CHARGE DE PROJET responsable de la concrétisation du Plan Communal Intégration.

3. MOBILISATION autour de l'intégration par la concertation des divers acteurs et de la population locale

Étape 2 : Élaboration du PCI

1. ÉTAT DES LIEUX

Inventaire, étude quantitative et qualitative pour faire le diagnostic des besoins

2. Définition des DOMAINES D'ACTION et PUBLICS CIBLES à partir du diagnostic et des priorités

3. Fixation des OBJECTIFS = les résultats attendus par domaine d'action ou public cible

4. Déclinaison du PLAN D' ACTIONS Définir les actions et fixer : responsable(s), ressources, délais, budget, indicateurs

5. APPROBATION du projet de PCI par le Conseil communal

6. DÉPOT du Plan Communal Intégration à l'OLAI

Étape 3 : Réalisation et évaluation

1. RÉALISATION

Les acteurs réalisent les actions définies dans le plan. Le comité de pilotage et le chargé de projet coordonnent et assurent le suivi des actions.

2. ÉVALUATION

Le comité de pilotage organise l'évaluation à la fois des résultats des actions et du fonctionnement du PCI, en collaboration avec l'OLAI

Étape 1 : MISE EN ROUTE

1. L'engagement politique : premier moteur de l'intégration

Mener une politique d'intégration au niveau local constitue un vrai défi. Cela demande un engagement fort des élus locaux et des agents communaux des différents domaines et services de l'administration communale.

a. Engagement du conseil communal pour un Plan Communal Intégration

La première étape débute par la **décision politique** de réaliser un Plan Communal Intégration. Cette décision incombe au **conseil communal**.

Il appartient ensuite au collège des bourgmestre et échevins, organe exécutif, d'organiser et d'assurer la mise en œuvre de cet engagement.

Une fois la décision de se lancer dans l'élaboration d'un Plan Communal Intégration prise, la commune peut prendre contact avec **L'OLAI** pour bénéficier de conseils sur les possibilités d'accompagnement, de suivi et de mise en œuvre pratique.

b. Impliquer l'administration communale dans son ensemble autour de l'intégration

L'engagement et la promotion de l'intégration par l'ensemble de l'administration communale est importante et peut se traduire par différentes actions, notamment :

- **Mandater un responsable politique de l'intégration (bourgmestre, échevin ou conseiller)**. La désignation d'un responsable politique de l'intégration garantit l'engagement et la viabilité des projets en la matière. En plus, cela donne à la thématique la légitimité politique nécessaire.
- **Mandater un chargé de projet**. Cette personne pourra être en charge de coordonner les processus d'élaboration et la réalisation du plan, ainsi que d'assurer une bonne collaboration avec les autres acteurs
- **Sensibiliser et impliquer le personnel communal**, afin de bénéficier des expériences et des compétences de chacun
- **Proposer aux agents communaux de suivre des formations** dans le domaine de la gestion de la diversité ou de l'interculturalité.
- **Appliquer** la question de l'intégration de **manière transversale** dans chaque domaine d'intervention (accueil, enseignement, culture, logement, sport, ...) pour garantir la stabilité et la cohérence de votre politique locale d'intégration, notamment en cas de changement de gouvernance politique ou de réorganisation interne.

A retenir :

La responsabilité d'élaborer une politique d'intégration et de réaliser un plan communal intégration incombe aux décideurs politiques. Ils peuvent cependant se faire épauler et profiter des connaissances et de l'expérience en la matière des CCCI.

Le rôle et les missions des commissions consultatives communales d'intégration sont fixés dans le règlement grand-ducal du 15 novembre 2011 relatif à l'organisation et au fonctionnement des commissions consultatives communales d'intégration.

2. Désignation d'un comité de pilotage

a. Mobiliser les membres

La composition du comité de pilotage dépend de la structure administrative de la commune et de son mode de fonctionnement. Il s'agit **d'identifier et de mobiliser** les personnes concernées par la mise en œuvre d'actions et intéressées par les questions d'intégration.

Plutôt que de confier la tâche à des experts externes, il paraît préférable **d'impliquer et de déléguer la prise de décision aux agents et acteurs locaux** qui connaissent bien le terrain. Ceci quel que soit leur domaine de compétence initial.

Proposition pour la composition du comité de pilotage :

- **un représentant du collège des bourgmestre et échevins et/ou du conseil communal.** La participation de cet acteur est importante car les décisions du comité de pilotage doivent être approuvées et entérinées par le conseil communal. Dans le cas d'un réseau intercommunal, il est conseillé d'avoir alors au moins un représentant par commune

- **un ou plusieurs représentants des commissions consultatives communales d'intégration (CCCI).** Ces membres bénéficient de l'expérience de la commission, connaissent les réalités en la matière et permettent l'accès aux communautés étrangères. D'autre part, leur participation au sein du comité de pilotage permet d'impliquer l'ensemble de la commission consultative communale intégration dans le plan communal intégration

- **un agent chargé de l'intégration ou de la diversité,** si votre commune dispose d'un agent ou d'un service responsable en la matière

- **des agents communaux** choisis à partir de leur domaine de compétence et de leur attachement aux questions d'intégration

- **des professionnels et acteurs locaux** qui travaillent en partenariat avec l'administration communale (président du comité d'école ou autres enseignants, chargé de direction de la maison relais, personnel éducatif, travailleurs sociaux, acteurs culturels...)

- **des représentants des autres commissions consultatives communales** afin de garantir une stratégie transversale et partager au maximum la responsabilité

...

Parmi les membres du comité de pilotage, il convient de désigner un chargé de projet. Il peut par exemple s'agir d'un agent communal.

b. Rôles du comité de pilotage et du chargé de projet

Le **comité de pilotage** assure l'élaboration du Plan Communal Intégration (PCI) et le suivi et de la réalisation des différentes étapes.

Son rôle principal est de coordonner les différentes actions. Il fixe la stratégie, rassemble les informations, organise les rencontres et met les partenaires en réseau pour construire une vision solide et un travail efficace. Il assure ainsi la transversalité et gère les collaborations avec les éventuels partenaires du projet comme le SYVICOL, l'OLAI, les pouvoirs publics, les associations, etc.

Le **chargé de projet** met en oeuvre les mesures concrètes décidées par le comité de pilotage.

Toutes les démarches se font dans le cadre d'un échange régulier entre le chargé de projet et le **collège des bourgmestre et échevins**, qui contrôle et porte la responsabilité du PCI.

3. Mobilisation autour des questions d'intégration

Avant de se lancer dans l'élaboration concrète du PCI, la première mission du comité de pilotage peut être d'élargir la portée de l'initiative actée par le conseil communal en organisant des **espaces de consultation et de concertation** publics. D'un côté, l'intérêt est de mobiliser, sensibiliser et impliquer un maximum d'acteurs sociaux et d'habitants dans le processus de l'intégration. De l'autre, il s'agit de puiser dans les connaissances et le vécu des différents acteurs locaux afin d'obtenir des informations utiles en matière d'intégration (capter le pouls de la communauté locale en matière d'intégration).

Organiser des concertations permet de **renforcer l'engagement** pris par la commune au sujet du Plan Communal Intégration et de lui **donner de la visibilité**. Ceci fortifie les liens entre la population, l'administration et les autorités communales et contribue à rendre la commune plus proche de la population, notamment pour les résidents non-luxembourgeois.

Vous pouvez penser à concerter différents acteurs :

- Le personnel communal;
- Les membres des commissions communales consultatives ;
- Les associations locales;
- Les associations d'étrangers, si elles existent, interlocuteurs à privilégier qui connaissent bien le fonctionnement de leur communauté et peuvent très souvent être la clé qui ouvre sur celle-ci ;
- Les « personnes clef », personnalités locales ou représentants de certaines communautés dont la réputation leur assure une certaine influence ;
- Le personnel enseignant, les professionnels des maisons relais ou maisons des jeunes;
- Les parents d'élèves ou représentant des syndicats locaux ;
- Les travailleurs sociaux ;
- Les jeunes de la commune ;
- La population d'un quartier ou d'une commune spécifique ;
- L'ensemble de la population ;
- ...

Objectifs :

- enrichir la réflexion et les positionnements à travers des discussions et positionnements
- identifier d'éventuelles craintes et lacunes dans la politique d'intégration locale existante
- permettre la concertation pour mieux comprendre les besoins de la population

En pratique :

Il vous sera utile d'appliquer les principes suivants :

- définir clairement **le but** de la concertation; les thèmes de discussion doivent être discutés et fixés préalablement par le comité de pilotage;
- à partir des objectifs poursuivis définir clairement **qui** sera consulté ;
- choisir un animateur qui connaît la thématique, les enjeux de la consultation ainsi que les techniques d'animation de groupe ;
- définir la forme et la **méthode de consultation** (rencontre unique ou répétée, organisation de la discussion, dynamisme de l'échange, temps de rencontre, etc.) ;
- faire preuve de **flexibilité** et de **sensibilité interculturelle** dans l'organisation concrète de la consultation. Par exemple, veillez à ce que celle-ci ait lieu à des heures qui conviennent aux publics visés, choisissez un lieu de rencontre adapté (peut être dans un quartier concerné plutôt qu'à l'hôtel de ville), pensez à inclure une pause avec des rafraîchissements;
- penser aux **langues de l'échange**, prévoir éventuellement des traductions simultanées ;
- organiser une **communication adaptée** : profiter de tous les modes de communication à votre disposition (lettre personnelle, affichage de l'information, publication dans le bulletin communal, journaux ou radio local, etc.) sans oublier de privilégier le contact direct;
-
- rédiger **un compte rendu** de résultat de la concertation ;
- rendre les **résultats publics** et s'engager dans un processus et une évaluation sur la durée.

ETAPE 2 : ELABORATION D'UN PLAN COMMUNAL INTÉGRATION

I. ETAT DES LIEUX

Composé de

ii. DONNÉES
QUANTITATIVES

i. INVENTAIRE
ACTIONS RÉALISÉES

iii. DONNÉES
QUALITATIVES

DIAGNOSTIC
des besoins

2. DOMAINES
D' ACTIONS

2. PUBLICS
CIBLES

3. OBJECTIFS

Importance d'un
engagement réaliste à
la hauteur des
moyens, ressources et
capacités

Déterminer

4. ACTIONS ET
PLAN D' ACTIONS

Décliner avec

Responsable
Qui ?

Partenaire
Avec Qui ?

Ressources
Quels moyens ?

Délais
Quand ?

Budget
Quel coût ?

Indicateur
Quelle évaluation ?

DOCUMENT DE SYNTHÈSE

PROJET DE PLAN COMMUNAL INTÉGRATION

*5. Soumis à l'approbation
du conseil communal*

PLAN COMMUNAL INTÉGRATION

6. Dépôt OLAI et Label

1. État des lieux et diagnostic

La première étape dans l'élaboration d'un PCI est de réaliser un **état des lieux**, afin de mieux comprendre **les réalités et particularités locales** et de se rendre compte des forces et faiblesses de la commune en matière d'intégration.

Développer un Plan Communal Intégration cohérent nécessite de commencer par **connaître les principales caractéristiques de votre territoire, la population et les actions déjà entreprises**.

Ces informations représentent des **éléments tangibles pour convaincre** les décideurs/acteurs et justifier la nécessité des actions. De plus, elles reflètent la situation de la commune avant l'existence du Plan Communal Intégration et pourront donc être **utiles pour évaluer l'impact** de ce dernier le moment venu.

Conseils pour obtenir un diagnostic utile :

Trois types de démarches possibles pour l'état des lieux

Afin de récolter les données utiles vous pouvez entreprendre trois types de démarches: l'inventaire, les recherches quantitatives et les études qualitatives.

i. L'inventaire des actions déjà réalisées

Chaque commune a déjà réalisé, de manière consciente ou non, des projets et des actions en faveur de l'intégration (projets de la commission consultative communale d'intégration, actions d'un service, démarches d'une structure locale ...). Pour commencer l'état des lieux, vous pouvez réaliser l'inventaire complet de toutes les initiatives qui ont pu avoir un impact sur l'intégration.

Pour ce faire, procédez à une analyse critique, il **s'agit de mettre en évidence tant les aspects positifs que les lacunes des actions menées**.

ii. Les recherches quantitatives/objectives

Vous pouvez également faire la collecte des faits quantitatifs c'est-à-dire des données mesurables et objectives :

- A. Les données décrivant la commune et sa population
- B. Les données statistiques économiques, sociales et démographiques donnant une image plus précise de la commune et de sa population (structure de la population, de l'économie, du logement, etc.).

iii. Les enquêtes qualitatives

Vous pouvez enfin prendre en compte les ressentis et la demande de la population. Ces données qualitatives, subjectives, enrichiront fortement le diagnostic. Elles se réalisent à partir de sondages ou d'enquêtes de la population en général ou de groupes cibles en particulier (perception sur la commune, sentiment d'appartenance, demande de la population, ...).

N'hésitez donc pas à interroger les habitants de la commune car ils sont les premiers experts pour décrire leur situation et relever les problèmes qu'ils vivent au quotidien.

Les rapports des concertations réalisés lors de la mise en route font partie de ces données et représentent déjà un bon point de départ.

2. Définir les domaines d'actions et publics cibles

Quel domaine viser ? Pour qui ?

L'analyse de l'état de lieux permet de faire ressortir les particularités et les besoins locaux en termes d'intégration. Sur base de ces connaissances, nous proposons au comité de pilotage de procéder à la **définition de domaines d'actions et publics cibles** sur lesquels il souhaite agir. Il s'agit alors de fixer les **lignes directrices** de la politique d'intégration à partir desquelles le plan communal va être décliné.

Mener une politique d'intégration adaptée touche tous les domaines du quotidien et vise luxembourgeois et non-luxembourgeois rassemblés. C'est pourquoi nous vous conseillons de **décliner le plan à partir de domaines d'actions** pour lesquels seront développés des mesures pour la population de votre commune dans son ensemble. Ce qui ne vous empêche pas de définir des mesures qui concernent plus spécifiquement l'un ou l'autre groupe cible si le diagnostic en montre l'intérêt.

Exemple de domaines d'actions : accueil et accès des services locaux, participation, formation linguistique pour adultes, diversité, dialogue interculturel, vie scolaire et éducation, emploi, économie locale, logement, espace publique, santé, médiation, lutte contre les discriminations, etc

Exemple de groupes cibles : enfants et jeunes migrants, enfant et jeunes de parents migrants, migrants âgés, femmes non-luxembourgeoise, hommes non-luxembourgeois, luxembourgeois, etc.

Enfin, comme tout n'est pas toujours réalisable en même temps, il peut s'avérer utile de **fixer des priorités** entre les domaines et publics choisis.

En bref :

En définissant des domaines d'actions sur lesquels vous allez travailler, vous privilégiez une approche transversale de l'intégration qui touche toute la population.

En définissant des publics cibles pour lesquels vous allez travailler, vous privilégiez une approche spécifique de l'intégration.

A partir du diagnostic, chercher à décliner votre Plan Communal d'Intégration en évitant de traiter les questions d'intégration comme des problèmes spécifiques aux populations non-luxembourgeoises.

3. Fixer les objectifs

A ce stade de la démarche, **des objectifs réalistes** peuvent être déterminés pour chaque domaine d'action ou public cible.

Souvent exprimés en verbes d'actions, les objectifs se formulent en termes de compétence et d'attente de changement. Dans la mesure du possible, cherchez à définir des objectifs « **SMART** » c.-à-d. :

- **Spécifique** (précis et dans un langage simple)
- **Mesurable** (évaluable)
- **Accepté** (en accord avec les acteurs)
- **Réaliste** (en accord avec les moyens et contraintes)
- **Temporellement défini** (inscrit dans un cadre temporel défini)

4. Définir les actions et élaborer le plan d'actions

a. Définition des actions

Une fois les objectifs définis, il s'agit alors **d'arrêter les actions qui mènent à leur réalisation**, c'est à dire de trouver pour chaque objectif des mesures concrètes et réalisables (SMART) en vue de la vision développée.

Aussi, afin de définir les actions de façon cohérente, il s'avère utile de mettre en place une **planification structurée et stratégique**.

L'OLAI a réalisé un petit « guide pratique pour concevoir et initier une action en faveur de l'intégration locale », à consulter sur le lien www.olai.public.lu.

b. Consolider le plan d'actions

- un acteur de terrain responsable

Si la responsabilité de plan incombe au comité de pilotage, il peut-être intéressant de trouver sur le terrain un acteur (p. ex. le chargé communication, le directeur du centre culturel, un enseignant, l'animateur de la maison des jeunes, ...) s'occupant de la concrétisation, de la réalisation et du suivi des/de l'action(s).

- les ressources et obstacles

Evaluer les ressources **disponibles** et contraintes éventuelles permet d'assurer la réussite d'un projet. Cet exercice permet de s'en rendre compte si, éventuellement, l'action choisie n'est pas réaliste ou pas réalisable dans l'immédiat.

- un budget prévisionnel

Une fois les ressources évaluées, une **estimation budgétaire réaliste** par action est à établir. Très souvent, la réalisation concrète d'actions en faveur de l'intégration est **peu coûteuse**. En particulier si vous avez favorisé une approche transversale qui mobilise un maximum d'acteurs et exploite au maximum les ressources déjà existantes.

Fixer le budget, c'est également **envisager les sources de financement**. A côté des ressources mises à disposition par les communes, des aides complémentaires peuvent aussi être obtenues auprès du Ministère de la Famille et de l'Intégration, spécifiquement de l'OLAI, et à travers différents fonds nationaux et européens.

- un agenda

Fixez-vous **un agenda pour chaque étape du PCI** : échéancier qui planifie l'ordre de réalisation et la durée des tâches, ainsi que les moments d'évaluation et de réajustement éventuel de l'action. Donnez-vous le temps d'atteindre vos objectifs et déclinez chaque action étape par étape.

- des indicateurs de réussite

Grâce à des **indicateurs de réussite**, définis sur une longue période, les changements, les tendances à la hausse et à la baisse peuvent être mesurés et permettent d'évaluer les progrès réalisés et l'impact de la politique d'intégration.

Aide-mémoire pour l'écriture du plan d'action

<i>Quel domaine d'action et public cible?</i>	<i>Défini à partir de l'analyse des besoins réalisée au diagnostic</i>
<i>Quoi ?</i>	<i>Objectif = changement attendu par domaine ou public</i>
<i>Comment ?</i>	<i>Action = application concrète pour atteindre l'objectif</i>
<i>Qui ?</i>	<i>Personne responsable de la réalisation et du suivi de l'action</i>
<i>Avec qui ?</i>	<i>Personne ressource à consulter ou à associer pour mener à bien l'action</i>
<i>Quels moyens ?</i>	<i>Ressources matérielles et logistiques nécessaires à la réalisation de l'action</i>
<i>Où ?</i>	<i>Territoire ou lieux de réalisation de l'action</i>
<i>Quand ?</i>	<i>Planifier et élaborer l'ordre et la durée de l'action</i>
<i>Quel coût ?</i>	<i>Besoin financier (conception et réalisation) ainsi que provenance des fonds</i>
<i>Indicateurs ?</i>	<i>Mesures quantitatives ou qualitatives pour évaluer les résultats attendus</i>

c. Document de synthèse

Une fois que toutes les actions ont été clairement définies et organisées, le comité de pilotage peut rédiger le document de synthèse composé de :

- une brève explication de la démarche
- la synthèse de l'état de lieu
- les acteurs et chargés de projet (répartition des rôles et personnes de contact)
- le plan d'actions

5. Adoption du PCI par le conseil communal

Le **projet de Plan Communal Intégration** rédigé doit être soumis par le comité de pilotage au collège des bourgmestre et échevins. Il est recommandé de le compléter de l'avis de la commission consultative communale d'intégration avant le dépôt.

Finalement, le dossier est soumis à l'approbation du Conseil communal, dont la délibération est à transmettre à l'OLAI.

Le Plan Communal Intégration pourra être certifié « PCI » par l'OLAI et le SYVICOL, si les démarches ont été respectées. La liste des communes dotées d'un PCI reconnu comme tel sera publiée sur le site du SYVICOL (www.syvicol.lu).

La possibilité de faire une demande de cofinancement pour la réalisation de mesures et d'actions prévues par le plan communal intégration sera proposée via un appel à projets de l'OLAI dès 2015 (modalités à venir).

Étape 3 : Réalisation

1. Réalisation des actions

Une fois le PCI adopté par le Conseil communal, les différents acteurs peuvent procéder à la réalisation des actions définies dans le Plan Communal Intégration.

Dans le cadre de leurs fonctions respectives décrites plus haut, le **comité de pilotage et le chargé de projet** coordonnent et assurent le suivi des actions. Ils veillent à encourager et stimuler les acteurs. Ils se rendent disponibles à la rencontre et à la consultation. Enfin, ils portent un regard critique sur la réalisation des actions et tiennent le collègue des bourgmestre et échevins régulièrement informé de l'avancée des projets.

Des réajustements du plan peuvent être opérés, si nécessaire.

2. Evaluation

Procédez régulièrement à une évaluation des actions (impact, conséquences, besoins), mais également du fonctionnement (bon contact, choix des personnes en charge, relationnel, implication, etc.). Cette démarche vous permettra si nécessaire de réorienter votre plan et de remédier à d'éventuels problèmes.

