

# ZESUMME FIR EIS GEMENGEN

Rapport du processus participatif

## SOMMAIRE

Préface .....	3
Contexte et méthodologie .....	4
Information et communication .....	7
Formation des élu(e)s .....	19
Missions du SYVICOL .....	27
Fonctionnement du SYVICOL .....	32
Clôture des ateliers .....	37

# PRÉFACE



« On dit que le temps change les choses, mais en fait le temps ne fait que passer et nous devons changer les choses nous-mêmes ». L'auteur de cette citation, Andy Warhol, a bien su exprimer l'idée que le temps s'écoule et nous accompagne, mais que les changements se provoquent et se réalisent par nous-mêmes. 70 ans après les premiers pas d'une coopération institutionnalisée entre communes, et 35 ans après la création du syndicat, le SYVICOL n'en est pas à sa première mutation. S'il a grandi au fur et à mesure sur base des missions arrêtées dans ses statuts, sur le terrain, le rôle des communes a considérablement évolué et leurs tâches se sont diversifiées, faisant apparaître de nouveaux besoins auxquels nous devons nous adapter.

C'est la raison pour laquelle, dans ses priorités politiques pour la mandature 2018-2023, le SYVICOL s'est donné comme objectif d'accroître l'implication des communes dans les activités du syndicat en consultant ses membres sur leurs attentes, afin de ne pas tomber dans le piège de l'introspection. Il me tenait à cœur de traduire cette promesse de manière concrète et, à mi-mandat, le moment était donc propice pour lancer ce processus de consultation, d'abord via un sondage en ligne puis au moyen d'ateliers régionaux. Certes, la pandémie nous a ralenti dans notre élan, mais nous avons su nous adapter aux circonstances en organisant les ateliers de manière digitale et nos échanges n'en ont pas moins été riches et fructueux.

Vous interroger, vous donner la parole, vous écouter, telle a été notre démarche animée par un esprit d'ouverture. Vous avez été nombreuses et nombreux à répondre à notre appel, et je vous en remercie encore une fois. Chacune et chacun, par sa participation, a contribué au présent résultat, et j'espère que vous vous retrouverez dans ce rapport.

Ensemble avec l'équipe du SYVICOL, nous avons établi un plan d'action ambitieux pour les années à venir, que nous avons d'ores et déjà mis en œuvre par un certain nombre de mesures. Ce plan sera régulièrement évalué et adapté avec toujours comme objectif d'offrir le meilleur service à nos membres. Parallèlement, nous maintiendrons nos efforts pour renforcer l'ancrage institutionnel du SYVICOL, y compris pour sa consultation obligatoire sur tout projet de loi ou de règlement impactant les communes. Bien sûr, il est évident que la réalisation de ces objectifs ouvrira une autre discussion, délicate mais inévitable, sur les moyens à la disposition du SYVICOL.

Je vous invite donc à découvrir plus en détails le fruit de ce travail de réflexion et le plan d'action qui en découle. Ensemble, progressons vers le futur !

Zesumme fir eis Gemengen !

**Emile Eicher,**  
**Président**

# CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE



Le studio improvisé pour les ateliers régionaux en ligne

Pour mettre en œuvre la consultation de ses membres, le SYVICOL a décidé de procéder dans un 1<sup>er</sup> temps par un sondage d'opinion en ligne. Après un appel d'offres, l'institut d'étude de marché Quest a été retenu.

Pour l'élaboration du questionnaire, le SYVICOL a adopté une approche très ouverte. En effet, avant-même de réfléchir en interne sur les questions à poser, il a invité les élu(e)s membres de ses commissions consultatives à identifier les sujets qui, selon eux, mériteraient d'être analysés dans le cadre du sondage.

Les réunions de ces « focus groups » ont eu lieu les 28 et 29 janvier 2020 en présence de 5, respectivement 9 élu(e)s, animées par les experts de Quest. Pour éviter d'influencer les discussions de quelque manière que ce soit, aucun représentant du SYVICOL n'y a assisté.

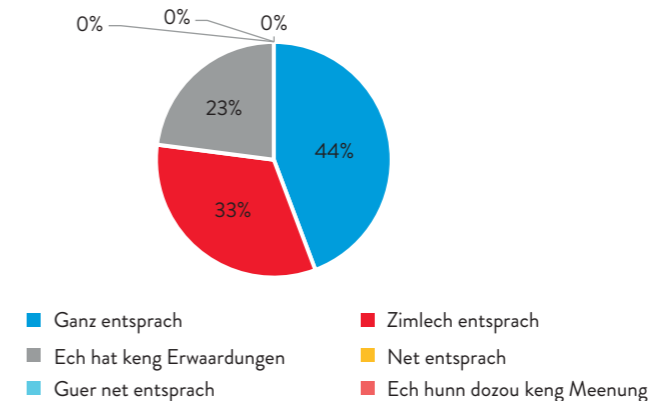
Un questionnaire trilingue a ensuite été élaboré en collaboration entre le bureau du SYVICOL et Quest en tenant compte des orientations et priorités mises en évidence par les groupes de travail.

Le sondage s'est déroulé du 19 juin au 12 juillet 2020. Onze questions ont été posées portant sur :

- le niveau d'information concernant le travail du SYVICOL,
- la communication du SYVICOL et son image,
- les pistes d'amélioration des travaux du SYVICOL,
- l'utilité des missions du SYVICOL,
- les défis futurs du SYVICOL.

Presque toutes les questions posées avaient un choix de réponses fermées, à choix multiple ou avec des échelles d'évaluation. Les répondants ont également eu la possibilité de commenter leur réponse, respectivement de partager une autre réflexion. Les citations présentes dans le rapport proviennent ainsi des commentaires laissés par les répondants au sondage. Les questions posées ainsi que leurs résultats seront abordés plus en détail dans les chapitres suivants.

Huet den Atelier un deem Dir participéiert  
hutt Ären Erwaardungen entsprach?



Pour des raisons de fiabilité des données et d'anonymat, les élu(e)s ont été invité(e)s à participer par courrier postal, chacun contenant un code d'accès individuel, mais non nominatif. Ces courriers ont été diffusés par l'intermédiaire des secrétariats communaux.

412 élu(e)s ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de participation de 35,5 %. Il y a eu en outre au moins un participant de chacune des 102 communes. Les résultats et leur interprétation ont été présentés lors d'une conférence de presse le 5 octobre 2020, puis analysés en interne. Sur base des résultats, le SYVICOL a décidé d'approfondir certains aspects particuliers du sondage pour identifier avec les élu(e)s des propositions concrètes d'évolution du syndicat.

Une série de cinq ateliers interactifs régionaux a donc été organisée, sous la devise « Zesumme fir eis Gemengen – Kommt schwätzt mat ! ». Les discussions en petits groupes étaient structurées selon les quatre axes suivants :

- la communication du syndicat avec les communes ;
- le besoin de formation pour élu(e)s ;
- les missions du SYVICOL ;
- le fonctionnement du SYVICOL.

Au total, quelque 120 élu(e)s ont participé à ces ateliers, qui se sont déroulés du 8 au 27 mars 2021. Les réactions des élu(e)s ont d'ailleurs été très favorables, comme le montrent les résultats ci-dessus d'une évaluation ex post, aucune réaction négative n'ayant été recueillie.

L'ensemble de ces discussions, tout comme les résultats du sondage, ont fait l'objet de la synthèse présentée dans ce rapport. Les conclusions qui en ont été tirées nourrissent le plan d'action « Zesummen an d'Zukunft », qui guidera le développement futur du SYVICOL. Ce plan d'action a été validé par le comité du SYVICOL lors de la réunion du 8 novembre 2021 pour être présenté le 26 novembre 2021 dans le cadre des festivités pour le 35<sup>e</sup> anniversaire de la création du syndicat.



Le président Emile Eicher lors de son mot de bienvenue aux ateliers régionaux



Carlo Kissen de Quest présentant les résultats du sondage en tant qu'introduction aux ateliers

## INFORMATION ET COMMUNICATION



### Faire connaître et diffuser le travail du SYVICOL pour accompagner les élu(e)s dans leur mission

#### État des lieux

Dans le cadre des missions lui confiées par ses communes-membres, le SYVICOL a pour objet de faciliter aux élu(e)s l'exercice de leurs fonctions par la formation et l'information. Les élu(e)s interrogés classent d'ailleurs cette mission comme la plus importante du SYVICOL (86%), à égalité avec la défense des intérêts des villes des communes auprès des pouvoirs publics nationaux.

Un certain nombre d'informations sur les activités du SYVICOL sont d'office publiées et publiques conformément à la loi.

Il s'agit en 1<sup>er</sup> lieu des comptes-rendus des réunions du comité, qui reprennent sous forme succincte les discussions au sein du comité et ont pour but d'informer les communes sur les décisions prises par ce dernier.

Les avis ou prises de position du SYVICOL en relation avec les projets de loi ou de règlements grand-ducaux ayant un impact au niveau communal sont au cœur de son travail. Ils sont publiés au fur et à mesure de leur adoption par le comité.

A ces documents s'ajoutent les circulaires, qui représentent la voie officielle pour communiquer avec les communes-membres. Elles servent à la diffusion d'informations générales, à la communication autour de nouvelles lois et règlements, contiennent des invitations à des séances d'informations et autres événements et favorisent la coordination d'actions communes. Elles favorisent également un échange avec les communes-membres qui sont invitées à communiquer ou faire partager leur expérience avec le SYVICOL. L'envoi des circulaires est fonction

des besoins dans les différents dossiers traités par notre syndicat.

Le rapport d'activités du SYVICOL est publié annuellement et consiste en une compilation exhaustive des avis et activités du syndicat pour l'année précédente. Il est diffusé aux communes-membres mais également aux ministères ainsi qu'aux autres institutions et organismes professionnels.

Toutes ces informations officielles peuvent être consultées sur le site Internet du SYVICOL, qui est le principal support d'information. Il a été modernisé en décembre 2016 afin d'offrir une vue d'ensemble plus claire des activités du syndicat, une navigation améliorée et des fonctionnalités supplémentaires. En sus de la documentation ci-dessus, le site regroupe toutes les informations sur le SYVICOL et ses diverses publications.

La lettre d'information du SYVICOL reprend les derniers articles publiés dans la rubrique 'actualité'. Sa diffusion se fait en fonction du nombre d'articles publiés, habituellement toutes les deux à trois semaines.

La presse est le support d'information traditionnel pour les activités du SYVICOL, et de nombreux efforts ont été consentis pour intensifier les relations avec les médias et ainsi améliorer la visibilité du syndicat. La presse est systématiquement invitée aux réunions du comité du SYVICOL et les interviews sont réalisées sur demande de la presse ou du SYVICOL, en fonction des dossiers traités. En revanche, les communiqués de presse sont utilisés moins régulièrement par le SYVICOL.

Plus récemment, en mars 2020, le SYVICOL a ouvert son compte Facebook, qui est pour l'instant le seul réseau social sur lequel il est présent. La page Facebook regroupe principalement les mêmes informations que la rubrique 'actualités' du site Internet, sous une forme synthétique et avec davantage de contenu visuel. Le contenu d'autres administrations, communes ou ministères est également partagé sur cette page en fonction de sa pertinence.

Enfin, le SYVICOL a lancé son application mobile au mois d'avril 2020. Elle duplique le contenu du site Internet du syndicat, mais présente l'avantage de pouvoir envoyer une notification lorsqu'un nouvel article est publié, encourageant l'utilisateur à ouvrir l'application et à prendre

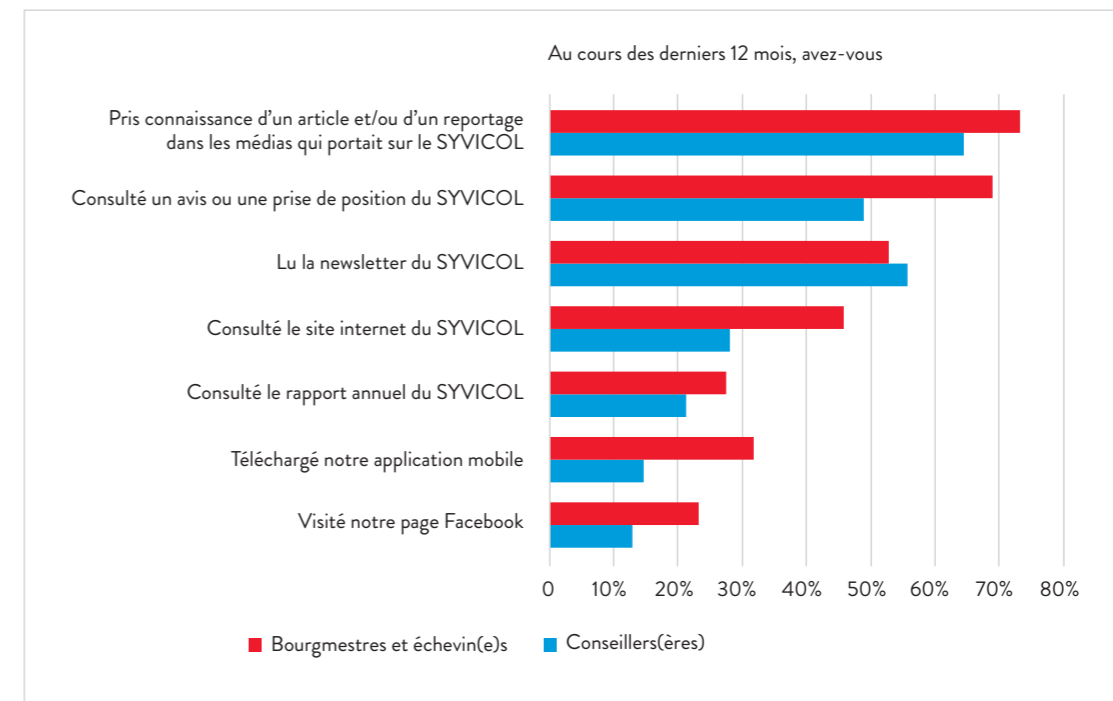
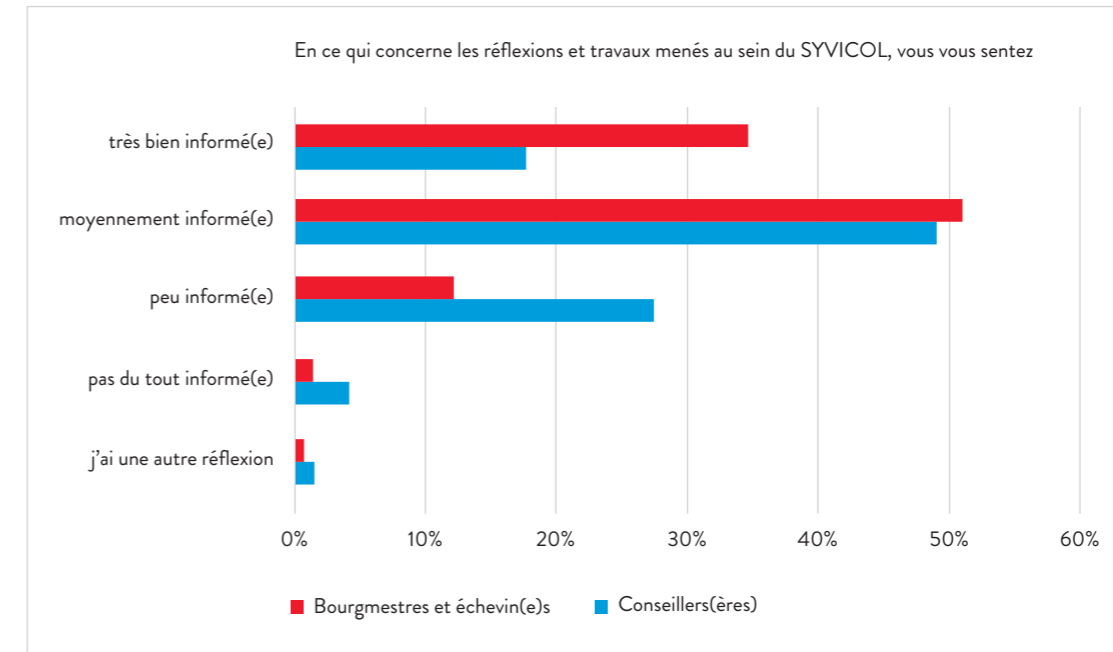
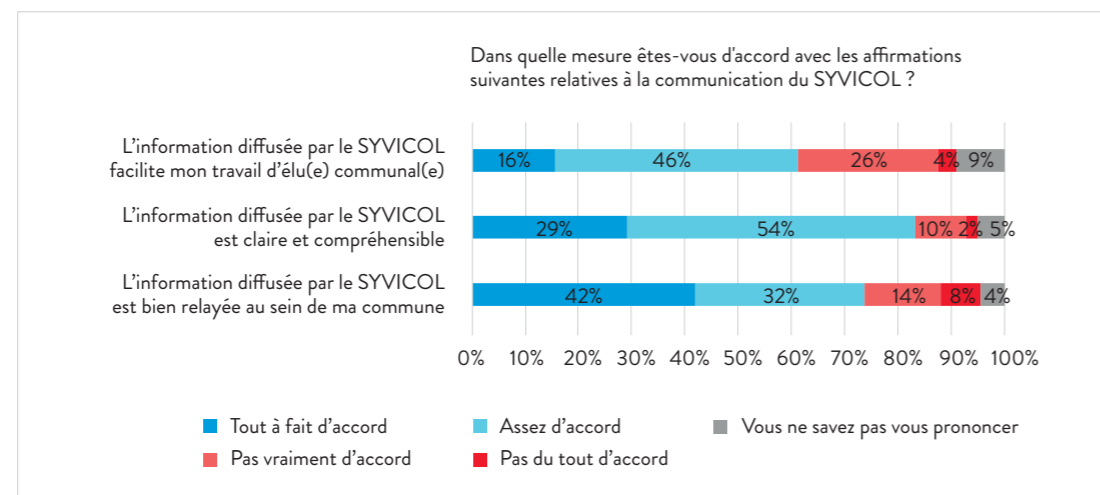
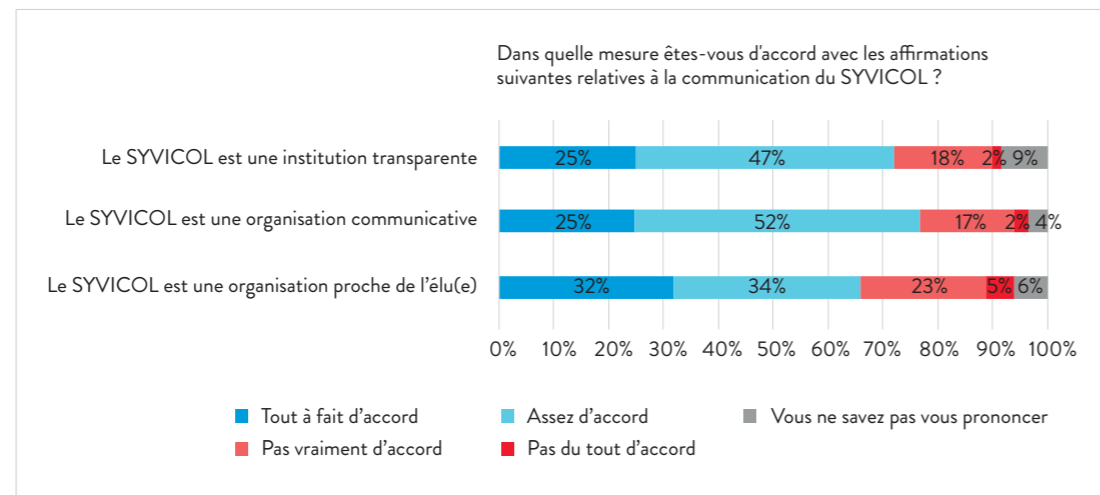
connaissance du contenu. Ceci présente un moyen actif pour inciter le public cible à lire les articles publiés par le SYVICOL.

### Constats sondage et ateliers

Soucieux d'améliorer la qualité de ses prestations et de l'information qu'il diffuse, le SYVICOL a eu à cœur d'évaluer la performance et l'impact de sa communication auprès des élu(e)s.

Pour ce faire, le sondage s'est intéressé au niveau d'information des élu(e)s concernant le travail du SYVICOL, ainsi qu'à sa communication externe et à son image.

Quatre questions ont été posées qui ont donné les résultats suivants :



En comparant les réponses à ces questions, plusieurs constats ont pu être tirés qui ont ensuite été mis en corrélation en vue de les approfondir lors des ateliers régionaux.

### Niveau d'information

Les trois quarts des participants au sondage (74%) se sentent informés sur les travaux du SYVICOL (50% moyennement informés, 24% très bien informés). Toutefois, il faut remarquer que les conseillers communaux se sentent moins informés et moins impliqués que les bourgmestres et les échevins. D'autre part, si certains répondants sont d'avis qu'ils reçoivent toutes les informations diffusées par le SYVICOL, d'autres au contraire estiment que l'information diffusée par le SYVICOL n'est pas toujours bien relayée au sein de leur commune.

*Op d'Fro op d' « Infos gutt weidergeleet ginn» kann een als Conseiller net äntweren, wann een net wees wéivill SYVICOL-Infos an der Gemeng ukommen...*

*Méi aktiv vun Ärer Säit un d'Gemengeconseiller erunrieden*

Lors des ateliers régionaux, plusieurs questions ont été posées aux participants pour comprendre cette tendance. Pour ceux-ci, ce déficit pourrait s'expliquer par le fait que le site Internet du SYVICOL, qui centralise les informations diffusées, n'arrive qu'en quatrième position des sources d'information des répondants. L'ensemble des communications (comptes-rendus des réunions du comité, convocations aux réunions du comité, circulaires) du SYVICOL y sont librement accessibles, mais elles ne sont que très peu consultées. C'est donc la visibilité de ces informations sur le site Internet qui doit être améliorée.

Le relais des informations au sein de la commune est parfois aussi perçu comme un maillon faible. Certains participants sont d'avis qu'une communication plus directe (envoi électronique individualisé ou notification) et plus ciblée (choix en fonction du ou des intérêts exprimés par la personne) devrait être mise en place. Il faut cependant ici tenir compte du fait que les communications par courriel faites à des personnes physiques requièrent un consentement préalable conformément au règlement général sur la protection des données, ce qui constitue un obstacle dans la mesure où le SYVICOL devra faire la preuve du consentement.

Ils seraient également intéressés par la possibilité de se connecter directement à un espace membres sur le site Internet ou de recevoir l'information via un système de type « box » utilisé par le ministère de l'Intérieur. De cette manière, chaque utilisateur recevrait une notification individuelle lorsqu'une information est envoyée par le SYVICOL.

Enfin, un travail de proximité du SYVICOL pour aller à la rencontre des élu(e)s ainsi qu'une prise de contact avec les élu(e)s entrés en fonction en cours de mandat permettrait d'après les participants aux ateliers d'améliorer la perception du SYVICOL auprès des conseillers communaux qui se sentent parfois délaissés.

### Outils de communication

Les résultats du sondage montrent que les médias sont la principale source d'informations pour 68% des élu(e)s interrogé(e)s. Ce score encourageant invite à poursuivre les efforts pour améliorer encore la visibilité dans la presse.

Si plus de la moitié des élu(e)s ont consulté un avis ou une prise de position du SYVICOL (56%) respectivement lu la lettre d'information (55%), seuls 34% ont consulté le site Internet du SYVICOL sur la période de juin 2019 à juin 2020.

La page Facebook (17%) et l'application mobile du SYVICOL (21%) sont les moins consultés, ce qui pourrait s'expliquer par l'introduction plutôt récente de ces moyens de communication : la page Facebook a été lancée au mois de mars 2020 et l'application mobile au mois d'avril de la même année.

Les participants ont été interrogés sur leurs suggestions pour améliorer nos canaux de communication, la lettre d'information, le site Internet, la page Facebook et l'application mobile, par ordre décroissant de consultation. De même, il leur a été demandé comment améliorer la consultation des avis ou prises de position (57%) et du rapport annuel (23%).

#### 1.1. Lettre d'information

Si la lettre d'information du SYVICOL recueille un bon score au niveau de sa consultation, ce qui a été confirmé lors des ateliers, les participants pointent du doigt le manque de temps pour assimiler les informations qu'elle contient.

*Es hängt weniger am SYVICOL als an der Bereitschaft, sich den Newsletter zu bestellen und ihn auch zu lesen*

Un envoi plus régulier de la lettre d'information mais avec moins de contenu ainsi qu'une mise à disposition sur le site Internet des précédentes éditions pour une lecture en ligne sont des pistes suggérées par les participants pour améliorer sa consultation. Il serait également utile d'accompagner l'envoi d'une nouvelle édition par une communication via les autres canaux du SYVICOL.

#### 1.2. Site Internet

La majorité des participants recommandent de réorganiser le site Internet selon des thématiques données et par mots-clés pour faciliter la recherche de contenu. Ainsi, toutes les informations disponibles par rapport à une thématique seraient centralisées et regroupées dans des fiches thématiques.

#### 1.3. Médias sociaux

La présence du SYVICOL sur les médias sociaux (page Facebook) est majoritairement jugée suffisante, les participants montrant peu d'intérêt pour les autres médias sociaux.

En revanche, ils estiment que la communication sur la page Facebook pourrait être renforcée et plus active (sharing, tagging, comments) afin d'exploiter pleinement le potentiel de ce média pour accroître l'audience et les interactions sur notre page.

#### 1.4. Application mobile

L'application mobile du SYVICOL est bien reçue selon les participants aux ateliers, qui sont globalement satisfaits de son utilisation. Toutefois, avec quelque 720 abonnés aux notifications qu'elle permet d'envoyer, elle n'est pas encore assez connue et elle pourrait utilement faire l'objet d'une campagne de promotion.

### 1.5. Avis ou prises de position

Concernant les avis et prises de position du SYVICOL, les participants sont demandeurs de textes plus abordables/assimilables pour le plus grand nombre utilisant un langage clair et facile à comprendre. Les éléments-clés des avis sont certes intéressants et fournissent un aperçu des remarques du SYVICOL sur des points particuliers, mais sont complexes à analyser sans une connaissance approfondie du texte lui servant de base.

La communication lors de l'adoption de l'avis devrait dès lors être orientée vers la pratique en mettant davantage l'accent sur les implications pour les communes et moins sur des détails d'ordre technique. Dans la mesure du possible, le SYVICOL devrait proposer un résumé court et abordable des avis, en sus des éléments-clés, qui reprennent les principales remarques de l'avis. Les participants proposent également de faire un suivi de la prise en compte de nos remarques au cours de la procédure législative ainsi que de la mise en œuvre de la législation afin de détecter d'éventuelles difficultés auxquelles sont confrontées les communes.

*D'Texter sinn oft ze grouss an doduerch schwéier ze liesen*

### 1.6. Rapport annuel

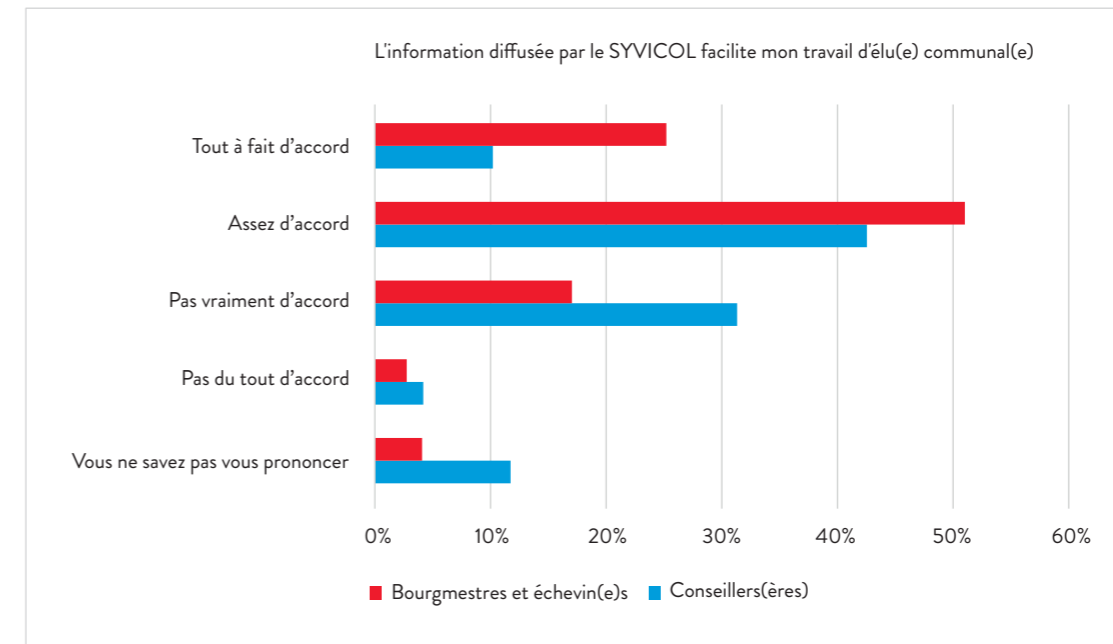
La production d'un rapport sur les activités du syndicat répond à une obligation légale résultant de l'article 9 de la loi modifiée du 23 février 2001 concernant les syndicats de communes. Or, seul un(e) élu(e) sur cinq interrogé a consulté le dernier rapport annuel du SYVICOL. Les participants aux ateliers confirment cette tendance : ils sont d'avis que si le rapport annuel a le mérite d'apporter de la transparence sur les activités du SYVICOL, la grande majorité des informations qu'il contient sont déjà dépassées au moment de sa publication et ne sont donc plus d'un grand intérêt. La majorité des participants est favorable à l'introduction d'une version feuilletable en ligne via une plateforme de publication digitale, accessible sur notre site Internet.

### 1.7. Whatsapp

Au cours des ateliers, les participants ont évoqué le groupe Whatsapp mis en place par le SYVICOL pour la communication d'urgence dans le cadre de la crise sanitaire. Il convient de préciser que seuls les bourgmestres sont membres de ce groupe, de sorte que les présentes remarques reflètent majoritairement leur opinion.

Cet outil de communication est très apprécié pour l'échange direct et immédiat qu'il permet entre ses membres, qui expriment le souhait de le maintenir au-delà de la pandémie. Cet enthousiasme est néanmoins tempéré par certains participants qui avertissent du risque d'un certain désordre dans un groupe comprenant plus d'une centaine de membres. Chacun doit modérer sa participation en fonction de l'importance et/ou de l'urgence d'une requête. S'il permet de recevoir rapidement une information sur une question particulière, le groupe Whatsapp n'est pas adapté pour traiter de problématiques plus complexes ou dans les détails.

Ces réflexions ont permis de nourrir une discussion plus large sur la communication et l'échange non seulement entre le SYVICOL et ses membres mais également entre ses membres eux-mêmes, via un outil comparable au groupe Whatsapp qui serait accessible à tou(te)s les élu(e)s. Les participants aux ateliers voient en effet le SYVICOL comme un intermédiaire et facilitateur d'échanges entre ses membres (cette question sera plus amplement traitée sous le volet «missions du SYVICOL»). Ils souhaitent fortement la mise en place d'une plateforme d'échange structurée, organisée selon des thématiques.



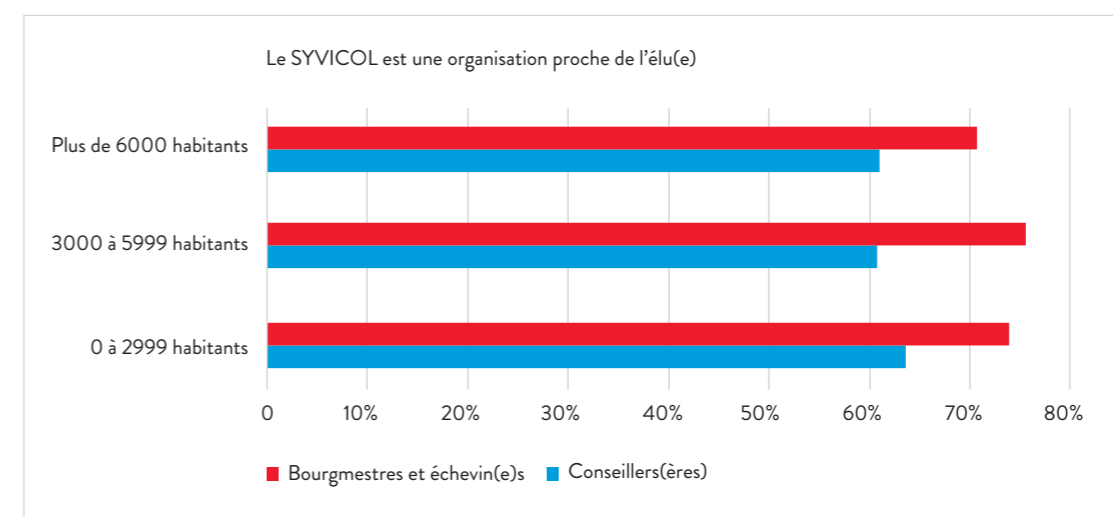
### Contenu de la communication

Les résultats du sondage sont plutôt positifs : 77% des élu(e)s interrogé(e)s considèrent que le SYVICOL est une organisation communicative et 83% que l'information diffusée est claire et compréhensible. Pourtant, cet optimisme est à nuancer car la valeur ajoutée de cette information est moins bien reconnue, seuls 62% des participants sont d'avis que l'information diffusée par le SYVICOL facilite leur travail d'élu communal.

La pondération des résultats montre clairement que ce sont les conseillers qui sont le moins d'accord avec cette affirmation, ce qui ressort éga-

lement des commentaires recueillis sur cette question. La seule information n'est donc pas suffisante pour faciliter le travail de l'élu, il faut qu'il puisse s'approprier l'information diffusée pour la réutiliser.

*D'Kommunikatioun vum SYVICOL kéint besser si fir dem eenzelne Conseiller seng Informatioun an domat seng Aarbecht ze optiméieren*



D'autre part, si 72% des répondants sont d'avis que le SYVICOL est une institution transparente, ils sont un peu moins nombreux (66%) à être d'accord avec l'affirmation que le SYVICOL est une organisation proche de l'élu(e). En regardant de plus près le taux de satisfaction ('assez d'accord' et 'tout à fait d'accord'), on remarque ici aussi que le manque de proximité est davantage ressenti par les conseillers que par les bourgmestres et échevins, surtout dans les petites communes. Les nombreux commentaires à cette question démontrent également le besoin d'une prise de contact directe avec les élu(e)s.

*Et kéint een op  
d'Gemengevertrieder duergoen  
a sech virstellen, fir datt déi  
wësse wat/wien de SYVICOL  
ass a wat dee mécht*

*Déi direkt Kommunikatioun  
tëscht dem Syvicol an de  
Gemengeconseillere a kleng  
Gemengen misst méi einfach  
sinn*

Partant de ces constats, le SYVICOL a cherché à savoir lors des ateliers, quelles sont de l'avis des élu(e)s les informations qui leur sont le plus utiles dans l'exercice de leur mandat au quotidien. Plusieurs aspects de la communication ont été abordés, tant sur le fond que sur la forme. Les participants ont également été interrogés sur les possibilités de renforcer le lien entre le SYVICOL et ses membres.

Les pistes suivantes ont été identifiées :

### 2.1. Qualité de l'information

Concernant les informations qui sont essentielles et utiles pour l'exercice de leur mandat, les participants ont presque tous évoqué la formation pour élu(e)s dispensée par le SYVICOL (qui sera traitée plus en détails dans le volet 'formation'). Ce constat n'est pas surprenant : information et formation se recoupent alors qu'il s'agit dans les deux cas d'apporter les connaissances nécessaires à l'exercice d'une fonction, mais avec une dimension temporelle différente.

Les participants sont intéressés à recevoir davantage d'informations sur les dossiers en cours du SYVICOL, notamment sur les projets ou propositions de lois ou de règlements grand-ducaux qui lui sont soumis pour avis. L'idée de la publication d'une chronologie depuis la lettre de saisine jusqu'à l'adoption de l'avis, accompagnée d'une communication active sur le processus d'élaboration de l'avis en cours par la personne en charge du dossier au sein du SYVICOL, a émergé au cours des discussions et a largement séduit les participants. Ces derniers sont d'avis que ceci contribuerait à l'objectif de transparence dans le travail du SYVICOL et pourrait aussi encourager les élu(e)s à participer davantage aux commissions consultatives.

La communication doit également mettre en évidence les implications concrètes pour les communes de toute future législation ou réglementation, et le cas échéant mettre l'accent sur la prise en compte des remarques du SYVICOL.

Les participants ont également fait part de leur volonté d'une communication plus active au sujet des dossiers d'actualité ainsi sur les travaux dans lesquels le SYVICOL est impliqué, y compris au niveau de groupes de travail.

### 2.2. Quantité de l'information

Nombreux sont les participants qui ont relevé que ce ne sont pas les informations qui manquent, mais le temps nécessaire pour leur analyse et leur assimilation.

Ce constat est a priori contradictoire avec le souhait exprimé ci-dessus de bénéficier de davantage d'informations sur les dossiers en cours du SYVICOL. Il convient dès lors de trouver un juste équilibre entre qualité et quantité, et d'optimiser le volume d'informations en consacrant davantage d'espace à celles ayant une haute valeur ajoutée pour les communes.

D'autre part, les participants regrettent que les informations pertinentes se retrouvent noyées dans le volume d'informations reçues, y compris de la part du SYVICOL. Ils sont d'avis qu'une communication plus ciblée organisée autour de quelques thématiques faciliterait une recherche ultérieure de ces informations au moment où ils en ont be-

soin, tout en offrant un aperçu des développements autour de cette thématique. De même, ils désirent avoir un plus grand choix au niveau de la personnalisation des informations, sur base de thématiques prédéfinies ou d'un type d'informations.

Enfin, les participants aux ateliers souhaitent lire des textes plus courts et synthétiques, moins techniques et donc plus facilement assimilables notamment en ce qui concerne les avis ou prises de position du SYVICOL.

### 2.3. Langue

Si les participants aux ateliers privilégient la langue française pour des raisons pratiques puisqu'il s'agit de la langue de la législation, ils souhaitent également qu'une partie des informations soient traduites en luxembourgeois et en allemand, même si la demande pour cette dernière langue est plus faible.

### 2.4. Forme de la communication

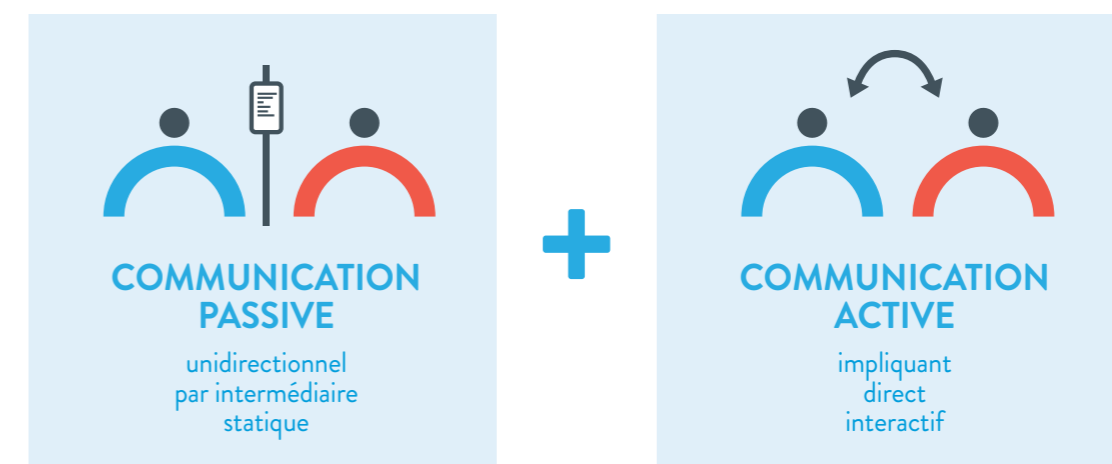
Au cours des discussions en ateliers, les participants ont dressé le constat que la communication du SYVICOL est quasiment exclusivement passive en ce qu'elle consiste dans la diffusion et la publication d'informations transitant sur un support écrit, sans échange avec le destinataire.

Une large majorité exprime le souhait de compléter cette communication passive par une communication active, favorisant un véritable échange. Ce système de communication bidirectionnelle permet à l'émetteur de s'assurer que les informations diffusées sont bien reçues et comprises et aux destinataires de s'approprier plus facilement l'information diffusée pour l'utiliser ensuite.

En sus des supports existants, les participants aux ateliers suggèrent ainsi l'organisation de webinaires et de réunions d'échange sur une thématique particulière.

Diversifier les formes de communication permettrait également de renforcer la proximité avec les élu(e)s grâce à un contact direct entre le SYVICOL et ses membres. L'implication des délégués représentant les communes est un point qui a été soulevé par les participants aux ateliers : ceux-ci souhaitent que les délégués assument davantage un rôle de relais auprès et en faveur des communes qu'ils représentent.

Finalement, les participants s'expriment en faveur d'une prise de contact direct entre le SYVICOL et les communes dans le cadre de cette communication active. Cet aspect sera traité dans le volet 'fonctionnement' du SYVICOL auquel il est renvoyé.





## Plan d'action « information et communication »

⊗ **Mesure prioritaire**   ⊗ **Mesure à réaliser dans la limite des moyens disponibles**

### Adopter une stratégie de communication

- Elaborer et adopter une **stratégie de communication transversale**, applicable à tous les supports d'information et respectant la charte graphique du SYVICOL (1<sup>er</sup> trimestre 2022) ⊗  
Celle-ci devra intégrer les lignes directrices dégagées dans le présent rapport :
  - Utiliser un langage simple et facile à comprendre
  - Publier des textes courts et synthétiques
  - Mettre l'accent sur les conséquences pratiques pour les communes
  - Diversifier les langues (FR/LU/DE/EN)
  - Rattacher automatiquement toute communication à une ou plusieurs thématiques
  - Optimiser le volume d'informations en consacrant davantage d'espace à celles ayant une haute valeur ajoutée et en privilégiant la qualité à la quantité (un article = un sujet, focus sur un avis déterminé)
  - Indiquer systématiquement une personne de contact
- **Evaluer régulièrement** la stratégie de communication (une fois celle-ci mise en œuvre) ⊗
- Créer un **service de communication** dont la mission est de mettre en œuvre la stratégie de communication, de l'évaluer et de l'adapter en cas de besoin, de gérer tous les supports de communication du SYVICOL et de travailler en étroite collaboration avec les responsables des différents dossiers pour mettre en valeur grâce à l'information des élu(e)s et du grand public le travail du SYVICOL. ⊗

### Améliorer les supports d'information existants

#### Lettre d'information

- Envoyer à échéance régulière la lettre d'information, une fois par mois ou plus en fonction de l'actualité, et annoncer cet envoi sur Facebook et, dans une 2<sup>e</sup> phase, par une notification (déjà réalisé) ⊗
- Mettre en ligne les précédentes éditions de la lettre d'information dans une rubrique spéciale du site Internet (déjà réalisé) ⊗
- Personnaliser la communication sur base de thématiques prédéfinies ou en fonction du type d'informations (étude prospective) ⊗

#### Site Internet

- Restructurer le site Internet selon les thématiques (2024) ⊗
- Réaliser des fiches d'information thématiques sur l'organisation et le fonctionnement des communes ⊗
- Publier sur le site Internet une chronologie des dossiers en cours, depuis la saisine jusqu'à la fin du processus législatif ou réglementaire, avec mise à jour des informations au fur et à mesure de l'élaboration de l'avis par la personne en charge du dossier (début immédiat) ⊗
- Développer le travail en commissions et communiquer davantage sur ce sujet ⊗

#### Médias sociaux

- Publier davantage sur Facebook, être plus actif en republiant et en partageant du contenu d'autres communes ou administrations ⊗ et être attentif aux commentaires des visiteurs ⊗

#### Application mobile

- Lancer une campagne de promotion pour notre application mobile (fin 2021) ⊗

#### Avis ou prises de position

- Proposer un résumé court et abordable des principaux avis, éventuellement en plusieurs langues, à publier sous forme d'actualité (début immédiat) ⊗
- Mettre davantage l'accent sur l'application pratique de la future législation et sur ses conséquences pour les communes (début immédiat) ⊗

#### Rapport annuel

- Proposer une version digitale du rapport annuel en utilisant une plateforme de publication de contenu digital ⊗

### Lancer un nouveau support d'échange d'informations

- Créer un espace membres du site Internet ou une plateforme d'échange structurée accessible à tous les membres, organisée selon des thématiques pour la diffusion des communications directement aux élu(e)s (2024) ⊗

### Compléter la communication passive par une communication active

- Aller à la rencontre des élu(e)s et renforcer les contacts entre les délégués et les communes (lancement d'un cycle de rencontres fin 2023) ⊗
- Envoyer un courriel de bienvenue à tous les nouveaux élu(e)s, afin de leur présenter les activités et moyens de communication du SYVICOL (déjà réalisé) ⊗
- Sensibiliser les membres des commissions consultatives nouvellement constituées aux communications du SYVICOL (début 2024) ⊗
- Organiser régulièrement des réunions d'informations et d'échange thématiques en présentiel et/ou par visioconférence (1<sup>er</sup> événement en 2022) ⊗
- Communiquer activement sur les dossiers d'actualité où le SYVICOL est consulté ⊗, sur les travaux des groupes de travail dont il est membre ⊗, et sur le travail international du SYVICOL et y impliquer plus fortement les communes ⊗

## FORMATION DES ÉLU(E)S



### La formation de l'élu(e) communal(e) : une priorité claire pour le SYVICOL

Comme mentionné au début de la section précédente, le SYVICOL a pour objet de faciliter aux élu(e)s l'exercice de leurs fonctions par la formation et l'information. Le besoin en formation des élu(e)s a été abordé à travers une question du sondage et les résultats à cette question ont été approfondis lors des ateliers.

À la fin de chaque atelier, les participants étaient invités à compléter un bref sondage et à choisir un domaine prioritaire sur les quatre thématiques traitées lors des visioconférences, à savoir :

- l'information et la communication,
- la formation des élu(e)s,
- les missions du SYVICOL,
- le fonctionnement du SYVICOL.

*Toutes ces formations permettraient de mieux nous connaître et de mieux connaître le SYVICOL*

*Formatioune sollen e vill méi héije Stelwäert kréien*

Le domaine de la formation a été clairement identifié comme étant prioritaire, avec 47,4% du total des votes.

Il en va de même pour les discussions menées dans les différents ateliers. Tandis que les idées et besoins en formation pour les responsables locaux se présentent de manière très hétérogène, une revendication unanime des mandataires locaux est que le SYVICOL offre plus de formations à l'avenir.

## Un bref regard en arrière

À la suite des élections communales du 8 octobre 2017, tout comme déjà en 2011, le SYVICOL, en collaboration étroite avec l'Institut national d'administration publique (INAP) et les services compétents du ministère de l'Intérieur, avait organisé un cycle de huit formations pour les élu(e)s. Les huit modules et le taux de participation pour chaque module se présentaient selon le tableau ci-dessous.

Afin de déterminer le taux de satisfaction des participants, l'INAP a effectué deux sondages

d'évaluation relatifs au cycle de formation, une enquête de satisfaction immédiatement après chaque module et une évaluation à froid un mois après la fin du dernier module.

Si on examine le taux de participation et les résultats des deux sondages plus en détail, on note qu'environ 75% des participants étaient des conseillers communaux, 18% exerçaient le mandat d'échevin et 7% le mandat de bourgmestre. Tandis que pour l'évaluation à chaud après chaque module 94% des personnes interrogées ont jugé le cycle de formation positivement, ce pourcentage se situe à 93% pour l'évaluation à froid.

Modules	Participants
1. Législation communale (compétences et fonctionnement des organes communaux, coopération intercommunale et règlements communaux, congé politique)	326
2. Personnel, protection des données et défense des intérêts communaux (statut et gestion du personnel, Service psychosocial du ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative, protection des données, défense des intérêts communaux au niveau national et international)	286
3. Finances communales (revenus des communes, budget et comptabilité du secteur communal, financement des communes)	319
4. Aménagement et logement 1 (aménagement communal et développement urbain, « strategische Umweltprüfung » (SUP))	276
5. Aménagement et logement 2 (logement, instruments de l'aménagement du territoire, programmes européens de la coopération territoriale) de la stratégie de communication	234
6. Aspects sociaux et Médiateur (aide sociale, intégration, égalité des chances, le Médiateur)	235
7. Education formelle et non formelle, sécurité dans la Fonction publique (enseignement fondamental, éducation non formelle, maisons relais, établissement classés, sécurité dans la Fonction publique)	218
8. Eau et environnement (gestion de l'eau, protection de la nature, biodiversité et zones vertes)	183

Concernant l'utilité des formations pour l'exercice du mandat communal, 94% des participants ont estimé que la formation a été utile, 90 % ont répondu que les connaissances acquises lors de la formation permettaient de faciliter l'exercice de leur mandat politique et 78 % qu'ils ont pu continuer et approfondir les expériences acquises aux cours de formation après la fin des modules.

On peut donc constater que les formations de 2017-2018 ont eu un grand succès auprès des participants et qu'une très large majorité d'entre eux considèrent que la formation et l'acquisition de nouvelles connaissances constitue un véritable gain pour l'exercice de leur mandat.

## Constats du sondage et des ateliers

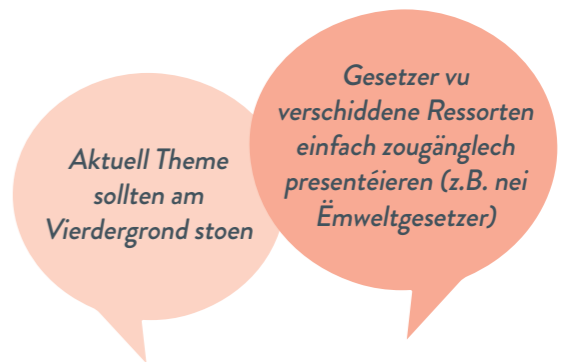
### Public cible

Le public cible pour les formations sont les mandataires communaux du Luxembourg exerçant activement un mandat politique. Puisque ce sont les collèges des bourgmestre et échevins qui constituent les organes exécutifs des communes et que ce sont ces derniers qui s'occupent de la gestion journalière des administrations communales, le SYVICOL a demandé aux participants des ateliers s'ils considèrent que certaines formations devraient être destinées en priorité aux bourgmestres et échevins, tandis que d'autres pourraient être offertes à tous les conseillers communaux.

Cette proposition a été discutée de vive voix dans les ateliers et les avis des participants étaient divisés sur ce point. Pour ceux en faveur d'une telle distinction, l'argument principal consistait dans les responsabilités supplémentaires auxquelles les membres des collèges des bourgmestre et échevins et surtout les bourgmestres se voient confrontés dans l'exercice de leurs mandats. De l'autre côté, le raisonnement principal reposait sur le fait que tous les élu(e)s devraient avoir les mêmes opportunités de formation, un conseiller pouvant toujours devenir échevin ou bourgmestre dans l'avenir.

### Congé de formation

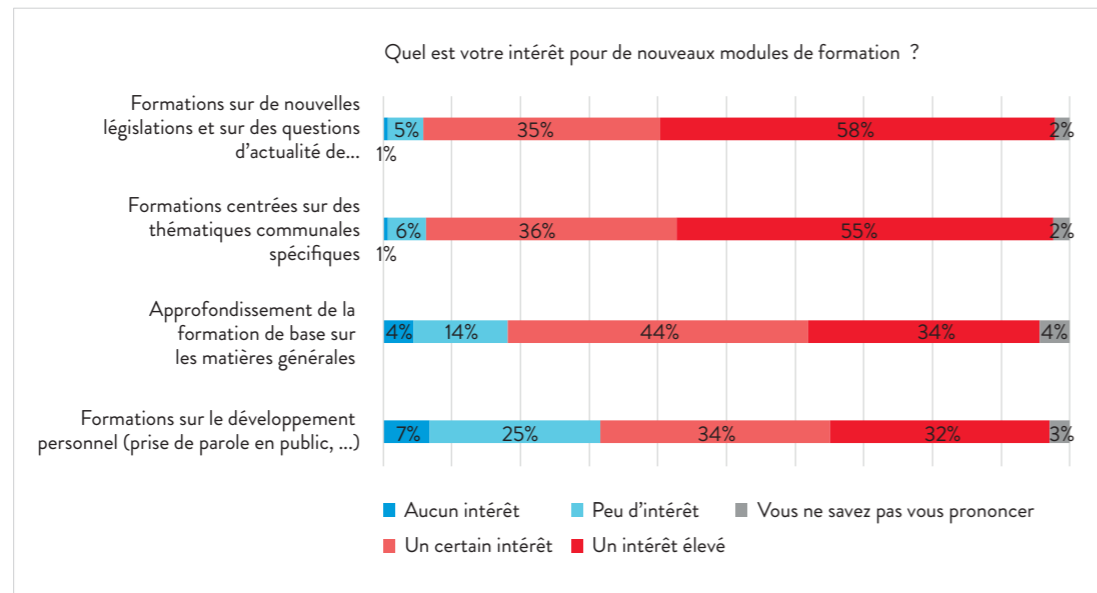
Au sujet de l'introduction d'un congé de formation pour les élu(e)s, on a pu discerner un certain intérêt pour un congé politique spécifique pour participer aux formations en sus du congé politique normal, mais ceci à côté d'une demande plus poussée pour l'augmentation du congé politique en général. La suggestion de l'introduction d'un « droit à la formation » a généralement été accueillie plus favorablement qu'une « obligation de formation ».



### Domaines de formation

Tout d'abord, on constate que la demande de formations au cours du mandat est élevée auprès des participants. Ceux qui ont eu la possibilité de suivre les cours après les élections en 2017 ont félicité le SYVICOL pour l'organisation de la formation de base, mais ont également remarqué que le cadre réglementaire change de manière assez régulière et rapide, ce qui crée un besoin aigu en formations continues. Les élu(e)s qui ont uniquement accédé à leur poste au cours du mandat actuel, en revanche, ont exprimé leur besoin pour la formation initiale ainsi que pour des cours de formation continue au fur et à mesure des changements législatifs.

L'analyse des résultats du sondage montre également un intérêt élevé (92%) parmi les participants pour les formations sur les nouvelles législations et les questions d'actualité. Ce constat a été confirmé pendant les ateliers où les trois grands Pactes (Pacte Logement, Pacte Climat, Pacte Nature) étaient les sujets les plus cités par les participants.

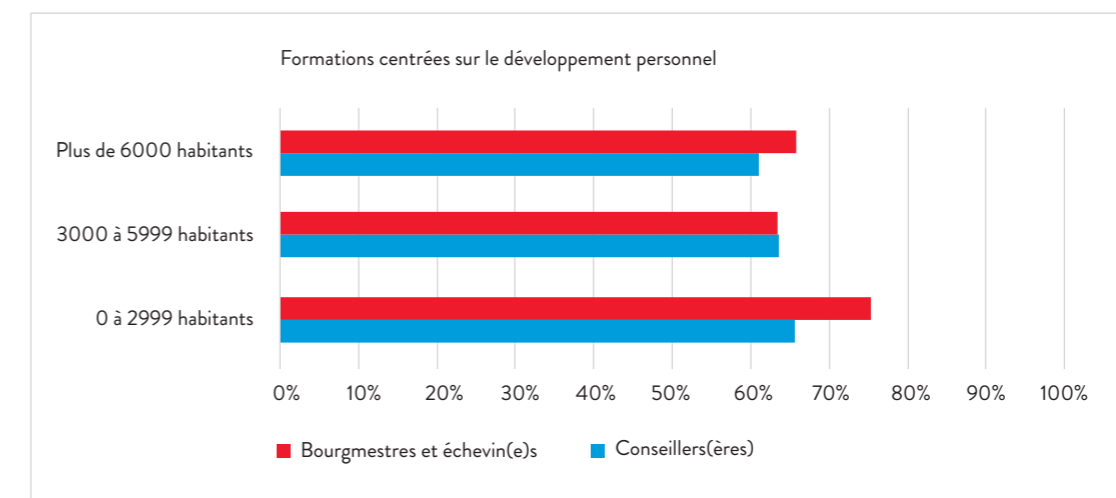
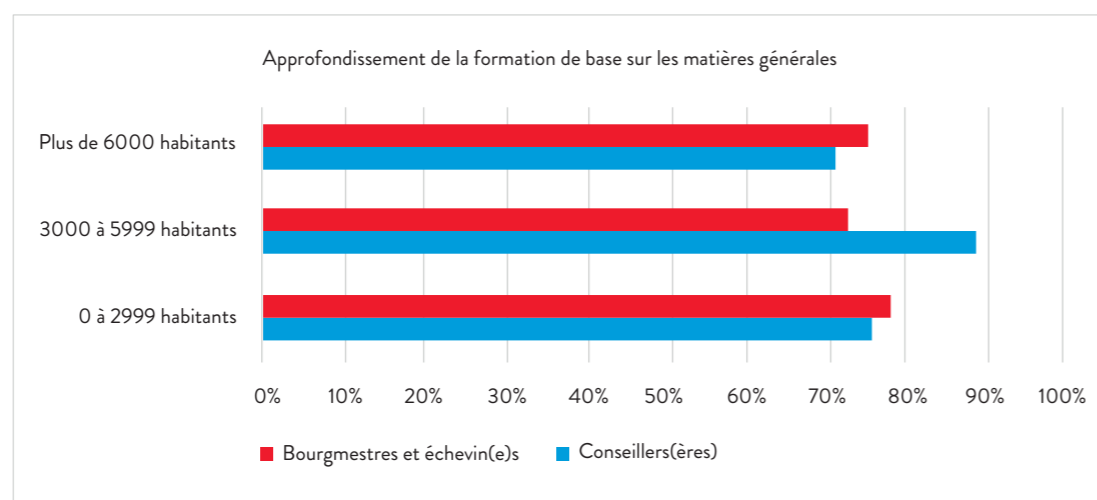
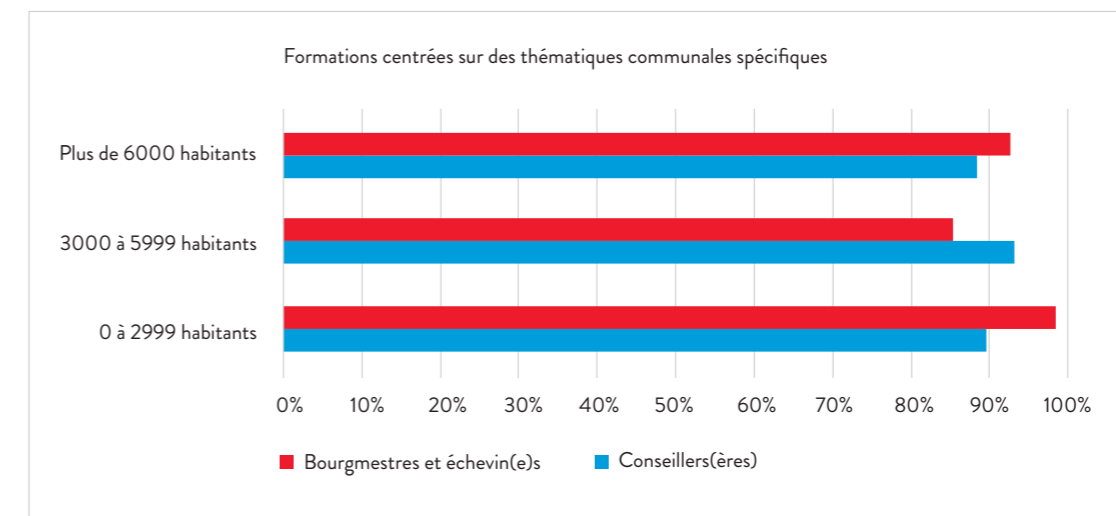
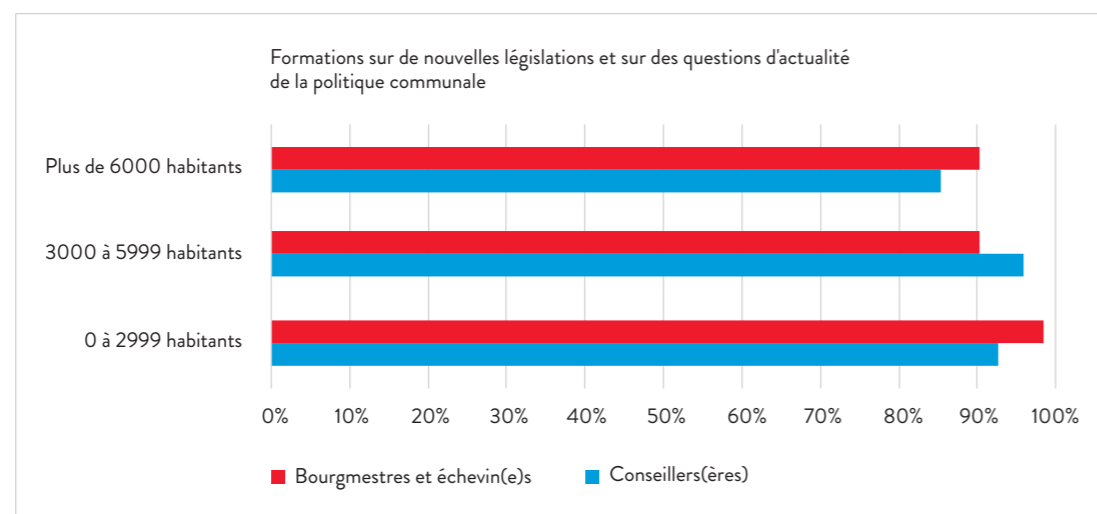


L'intérêt pour ces formations est légèrement plus élevé auprès des collèges des bourgmestre et échevins et auprès des petites communes, tandis qu'on note qu'un grand nombre des conseillers communaux (78%) demandent un approfondissement de la formation initiale de 2017-2018.

Une forte demande (91%) existe également pour les formations sur les thématiques communales spécifiques. Les matières les plus demandées étaient les droits et devoirs du responsable local, sa responsabilité personnelle et l'article 20 de la loi communale, le budget et les finances communales (23%), ainsi que l'aménagement communal (26%) ou encore, de manière plus générale, les compétences et le fonctionnement des administrations communales.

Presque deux tiers (65%) des participants au sondage expriment leur intérêt pour les formations sur le développement personnel. Cette tendance a été confirmée lors des ateliers. La gestion des ressources humaines et le management se placent en tête de la liste des sujets évoqués dans les ateliers, avec environ 30% du total des mentions par les participants.

Une autre forte demande concerne les réseaux sociaux et plus précisément la gestion des conflits et des agressions dans les nouveaux médias. D'une manière plus générale, les participants au sondage voient les défis futurs des communes dans les questions liées au logement (75%), à la mobilité (60%), à la simplification administrative (54%) et finalement à l'aménagement communal (42%) et à l'environnement (42%).





### Format

En ce qui concerne le format des formations, on a pu dégager une préférence claire et nette pour un mélange de cours en présentiel et des webinaires/ « e-learning ».

En faveur des cours en présentiel, l'importance des interactions avec les autres participants avant et après les cours et l'établissement de nouveaux contacts ont été relevés comme principaux avantages. Les créneaux privilégiés pour les cours en présentiel sont les soirs pendant la semaine de travail et les samedis matin pour les weekends. Quant au lieu, la plupart des participants favorisent une organisation régionale, afin d'offrir la même formation à plusieurs endroits et dates différentes, comme c'était d'ailleurs le cas pour la formation initiale de 2017-2018.

Pour les formations numériques, il a été relevé qu'elles se prêtent particulièrement aux pauses de midi, surtout si l'accent est mis sur un sujet bien précis qui peut être traité en une heure environ. Un autre atout des formations du type « e-learning » qui a été relevé est la flexibilité d'horaire et de lieu qu'elles offrent aux participants.

Enfin, il y a lieu de mentionner deux demandes qui avaient déjà été formulées par les participants à la formation initiale de 2017-2018. Premièrement, il y a une forte revendication pour la mise à disposition des supports de cours après les formations et même pour l'enregistrement et la mise à disposition des formations en présentiel et des webinaires pour les mandataires qui se sont trouvés dans l'impossibilité de participer.

Ensuite, il est devenu clair que les élu(e)s désirent un ajustement des formations vers une approche moins théorique et plus pratique. On a pu constater une forte demande pour des formations spécifiques sur le fonctionnement des communes et les missions des différents départements, de préférence organisées en collaboration avec les communes, les droits et devoirs du conseiller, les devoirs de délicatesse du conseiller (art. 20 de la loi communale), l'organisation d'obsèques et de cérémonies civiles, etc.

### Conclusions

De l'avis du SYVICOL, il faut différencier entre trois types de formations : la **formation initiale** qui est offerte une fois après les élections communales, permettant aux participants d'acquérir les connaissances de base pour exercer leur mandat, un catalogue de **formations continues** qui sont offertes tout au long du mandat, permettant aux élu(e)s d'approfondir et de perfectionner leurs connaissances et leur savoir-faire, et finalement les **séances d'information** organisées en étroite collaboration avec les ministères compétents pour renseigner les mandataires sur les dernières nouveautés législatives.

La formation initiale dans son ensemble sera uniquement offerte tous les six ans après les élections communales et ceci dans une version allégée par rapport à 2017-2018. Elle s'adressera prioritairement aux nouveaux membres d'un conseil communal, sans toutefois vouloir exclure les mandataires plus expérimentés qui désirent rafraîchir leurs connaissances. Elle dotera les responsables locaux des compétences et notions de base pour exercer leur mandat.

Weiderbildung  
während enger  
Legislaturperiod

Formatioun ubidde fir  
Gemengeconseillere  
dêi réicht am Laf  
vun enger Walperiod  
bäikommen

Les formations continues muniront les mandataires locaux des compétences techniques et méthodologiques plus avancées. Celles-ci comprendront des formations sur l'évolution des législations, des techniques de management et de gestion du personnel, mais également des formations du type « soft skills », par exemple la communication et les médias, discours en public et argumentation, ou encore la médiation avec le citoyen, pour ne citer que quelques exemples.

Enfin, les séances d'information se concentreront sur les nouvelles lois et règlements et seront organisés, en collaboration avec les ministères compétents, au fur et à mesure de l'entrée en vigueur de ces textes. Le SYVICOL s'engagera à intervenir plus régulièrement auprès des ministères compétents pour assurer que de telles séances d'information soient systématiquement organisées à l'occasion de changements du cadre légal ou réglementaire.

Concernant le format des formations, le SYVICOL favorisera un mélange de cours en présentiel, de webinaires interactifs, de cours en ligne (e-learning) et de « tutoriels » préenregistrés et mis à disposition des élu(e)s sur une plateforme digitale. À titre d'exemple : un « tutoriel » court sur le fonctionnement des communes ou sur la structure du budget communal pourra être mis à disposition sur une plateforme digitale et sera complété par une formation en présentiel ou un webinaire interactif où les participants peuvent approfondir leurs connaissances et poser des questions. Cette approche plus flexible présente l'avantage qu'ils pourront participer à une partie des cours à leur convenance. Évidemment, tous les sujets ne se prêtent pas à la méthode de l'e-learning ou du tutoriel préenregistré, et les contacts interpersonnels dans les formations en présentiel restent essentiels.

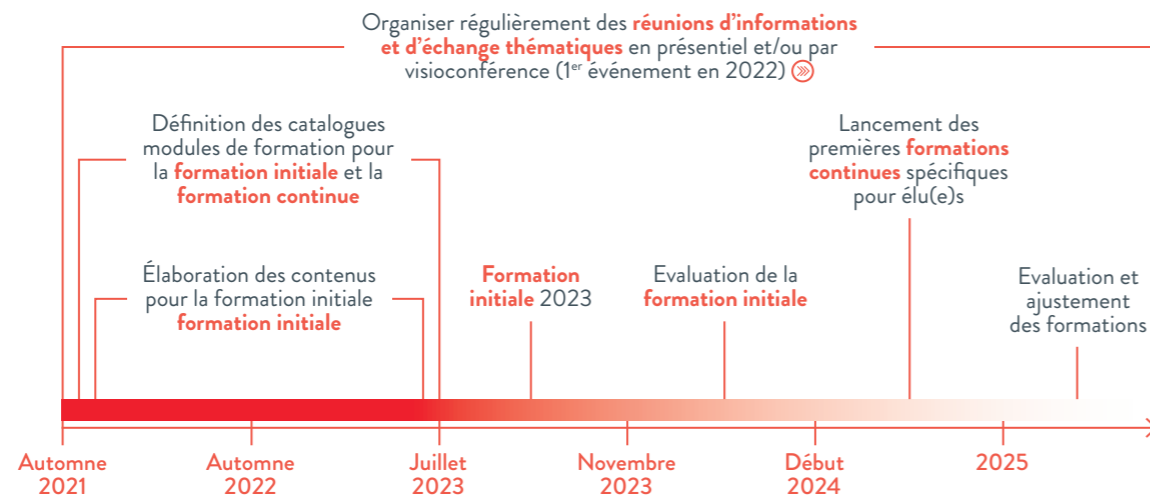
Le SYVICOL visera à créer un véritable catalogue de formations pour les élu(e)s. Puisqu'il ne sera pas en mesure de mettre en place une telle offre sans partenaires, il poursuivra une collaboration, comme dans le passé, avec le ministère de la Fonction publique, et plus particulièrement l'Institut national d'administration publique (INAP), le ministère de l'Intérieur et les experts des ministères compétents dans les différents domaines.

En développant une offre de formations pour les élu(e)s locaux tout au long de leur mandat, en complément à la formation initiale offerte après les élections, le SYVICOL poursuit l'objectif d'outiller les responsables communaux pour l'exécution de leur mandat qui se présente de plus en plus complexe de nos jours et à encourager une approche de « lifelong learning » dans la politique locale du Grand-Duché.

## Plan d'action « formations »

### 📌 Mesure prioritaire

- Définir des modules de formation pour la **formation initiale** et le catalogue de **formation continue** (automne 2022) 📌
- Élaborer des contenus pour la formation initiale (juillet 2023) 📌
- Organiser la **formation initiale** (juillet 2023 - octobre 2023) 📌
- Evaluer la formation initiale (novembre 2023) 📌
- Lancer les **formations continues** selon le catalogue établi (début 2024) 📌
- Organiser régulièrement des **réunions d'échange thématiques et des séances d'information** en présentiel et/ou par visioconférence (1<sup>er</sup> événement en 2022) 📌
- Evaluer et ajuster les formations (fin 2025) 📌



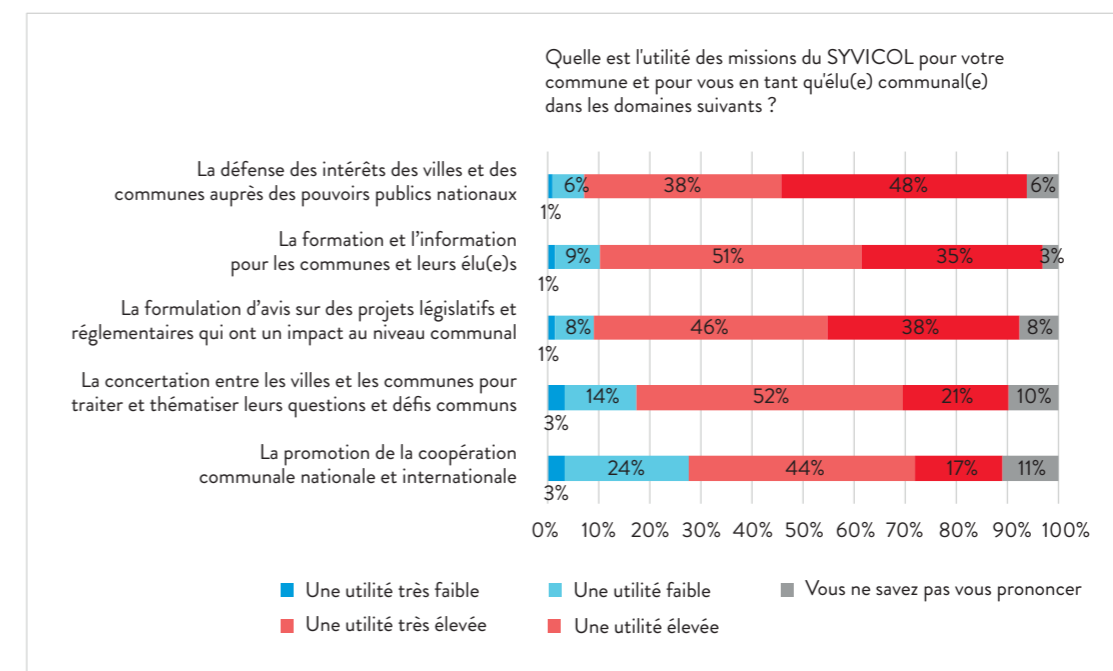
## MISSIONS DU SYVICOL



### Proposer aux communes des services encore plus adaptés à leurs besoins

Un autre objectif du sondage était de savoir dans quelle mesure les domaines d'activités du SYVICOL répondent aux attentes des élu(e)s

et s'il existe ou non un besoin de diversification. Cette question a été abordée à travers deux questions du sondage.



### L'utilité des missions du SYVICOL

D'abord, les participants étaient invités à évaluer l'utilité des missions actuelles du syndicat telles qu'elles résultent de ses statuts. On constate que toutes ces missions ont majoritairement été jugées utiles ou très utiles, ce qui confirme l'orientation actuelle des activités du syndicat.

La plus grande utilité (38% utile et 48% très utile) a été reconnue à la **défense des intérêts des villes et communes sur le plan national**, ce qui constitue l'activité principale du SYVICOL. Il est intéressant de noter que la proportion des participants ayant opté pour une utilité très élevée

est nettement plus forte parmi les bourgmestres et les échevins (58%) que parmi les conseillers communaux (47%). Les résultats concernant les autres domaines d'activités sont plus équilibrés.

Le **volet de la formation et de l'information des élu(e)s** arrive sans surprise en 2<sup>e</sup> position. Ce sujet a été développé dans le chapitre précédent.

En 3<sup>e</sup> position se range la **formulation d'avis sur des projets de loi ou de règlement concernant les communes**, mission qui s'inscrit dans la défense des intérêts communaux au sens plus large et en constitue la clé de voûte.

Il faut savoir que, à la suite d'une circulaire adressée le 1<sup>er</sup> juillet 2019 par le Premier ministre aux membres du Gouvernement pour les inviter à consulter le SYVICOL sur tous les projets de loi ou de règlement concernant les communes, le nombre de saisines a fortement augmenté. Il n'en reste pas moins que le syndicat n'est toujours pas consulté d'une façon systématique. C'est la raison pour laquelle il maintient sa demande de longue date d'une obligation légale, à l'instar de celle au profit des chambres professionnelles, de le consulter sur tout projet de loi ou de règlement impactant le secteur communal.

Il a été profité du sondage pour évaluer l'adhésion des élu(e)s à cette exigence cruciale, comme le montrent les résultats ci-dessous.

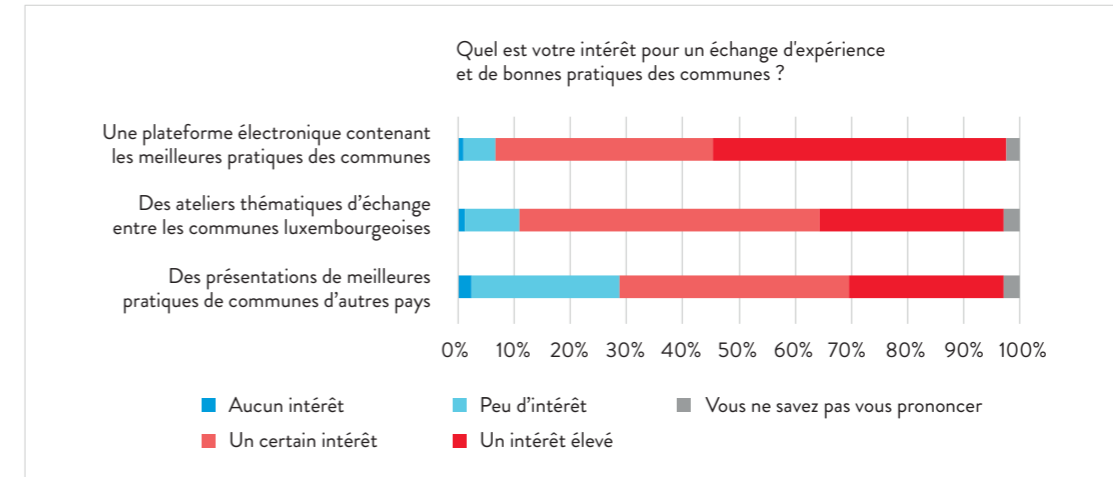
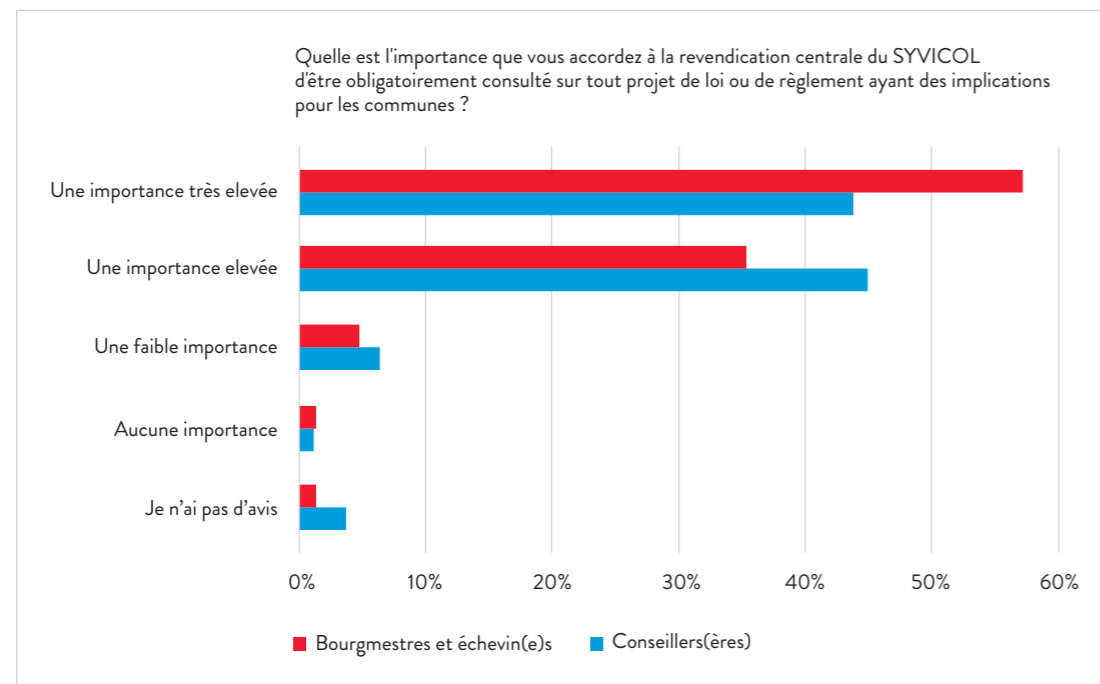
En 4<sup>e</sup> position, on retrouve, avec 73% des participants, la **concertation entre les membres pour aborder des défis communs**.

Finalement, la **promotion de la coopération nationale et internationale** a été considérée comme utile ou très utile par 61% des participants. Ce classement en dernière position est probablement lié au fait qu'il n'a pas été distingué entre les niveaux national et international. Cette hypothèse s'appuie sur les réponses à la question

*Ech perséinlech gesinn e grousse Intressi um SYVICOL als eng Zort 'Gewerkschaft fir d'Gemengen'. Esou misst e fir mech och an all den Themen, déi d'Gemenge betreffen – direkt oder och indirekt – en obligatoreschen Avis gefrot ginn.*

suivante, qui fait apparaître un intérêt beaucoup plus grand pour de bonnes pratiques d'autres communes luxembourgeoises qu'étrangères. Elle a été confirmée par certains commentaires recueillis dans le cadre du sondage et des ateliers régionaux.

En général, on constate donc une certaine focalisation des élu(e)s sur les sujets nationaux. Tout en continuant à accorder une très large priorité à son travail national, le SYVICOL devrait donc davantage mettre en lumière ses activités internationales – en insistant sur leur intérêt pour son travail national – et y faire participer ses membres dans une plus grande mesure.



### Échange d'expérience et de bonnes pratiques

Dans le contexte de la coopération intercommunale, le SYVICOL a voulu sonder l'intérêt des élu(e)s pour un échange d'expériences et de bonnes pratiques.

Les résultats sont très encourageants, 91% des participants ayant marqué un certain ou un grand intérêt pour la création d'une plateforme électronique pour l'échange de bonnes pratiques et 86% un intérêt pour des ateliers thématiques d'échange entre les communes luxembourgeoises.

En revanche, l'intérêt pour de bonnes pratiques de communes d'autres pays, s'il s'élève toujours à 68%, est nettement plus faible, comme cela a déjà été mentionné ci-dessus.

Lors des ateliers régionaux, les participants ont été interrogés sur les domaines dans lesquels ils ressentent un intérêt pour un échange d'expériences et de bonnes pratiques d'autres communes. Les réponses couvrent pratiquement tous les champs d'activités des communes, mais on constate néanmoins que certains sujets ont été mentionnés plus souvent que d'autres, ce qui permet un début de priorisation.



*Eng Plattform schafe wou  
d'Gemengen hir Problemer  
kennen äusseren an Hëllef  
kréien*

*Och misst et an déi aner  
Richtung goen, d.h. datt  
d'Gemengen hier Froen oder  
Problemer systematesch  
un de SYVICOL reechen.  
Natierlech muss och de  
SYVICOL déi néideg Moyene  
kréien.*

### Plateforme pour l'échange de bonnes pratiques

Quant aux différentes formes que les échanges devraient prendre, les ateliers ont confirmé le grand intérêt pour une plateforme électronique présentant des bonnes pratiques communales. C'est une des premières mesures mises en œuvre par le SYVICOL en créant une rubrique spéciale sur son site Internet.

Lors de son lancement le 1<sup>er</sup> juillet 2021, elle comptait sept bonnes pratiques auxquelles le SYVICOL est devenu attentif à travers la presse. Il s'agit chaque fois d'un petit article descriptif, illustré par des photos, vidéos ou autres documents et complété d'une fiche signalétique.

Par circulaire du même jour, les communes ont été invitées à communiquer au SYVICOL leurs initiatives pouvant servir de modèle à d'autres communes, afin de compléter la collection progressivement. Il est prévu de publier au moins deux bonnes pratiques par mois, dont le choix se fera par le SYVICOL sur base de critères objectifs et en veillant à la diversité des sujets, à une répartition géographique homogène et à une représentation équitable des communes de différentes tailles.

Tout le travail rédactionnel est assuré par le SYVICOL sur base des informations et documents fournis par les communes, afin de limiter au strict minimum le travail administratif incombant à ces dernières.

### Echange d'expériences par d'autres moyens

A côté de la mise en place d'une plateforme électronique dédiée aux bonnes pratiques, 86% des participants au sondage ont marqué leur intérêt pour des ateliers thématiques d'échange entre les communes luxembourgeoises. Ce format plus interactif permet aux élu(e)s de plusieurs communes d'échanger leurs idées et expériences sur un sujet donné.

Lors des ateliers régionaux, les participants étaient partagés sur la question de savoir si ces événements devraient avoir lieu en présentiel ou par visioconférence. Comme chacune de ces options a ses avantages et désavantages respectifs, il convient de les proposer toutes les deux, en décidant au cas par cas.

Ils ont également discuté d'autres formats, à savoir

- des visites d'études de projets innovants et intéressants,
- des conférences avec des experts externes, mettant l'accent sur l'échange entre les participants (exemples de sujets : logement, intégration, mobilité),
- des « Think tanks », groupes de réflexion *ad hoc* dont les participants ne sont pas limités au secteur communal.

En ce qui concerne les outils informatiques, certains participants se sont prononcés pour la mise

en place d'un forum d'échange entre les élu(e)s et pour l'organisation de webinaires. Une autre idée discutée était celle d'un outil « report-it » sur le site Internet du SYVICOL, permettant d'attirer l'attention du syndicat sur des sujets ou problèmes spécifiques.

Finalement, certains participants ont suggéré que les efforts du SYVICOL pour renforcer l'échange et la collaboration entre les communes devraient inclure les membres des commissions consultatives.



# FONCTIONNEMENT DU SYVICOL



## Fédérer les communes autour de leurs intérêts communs

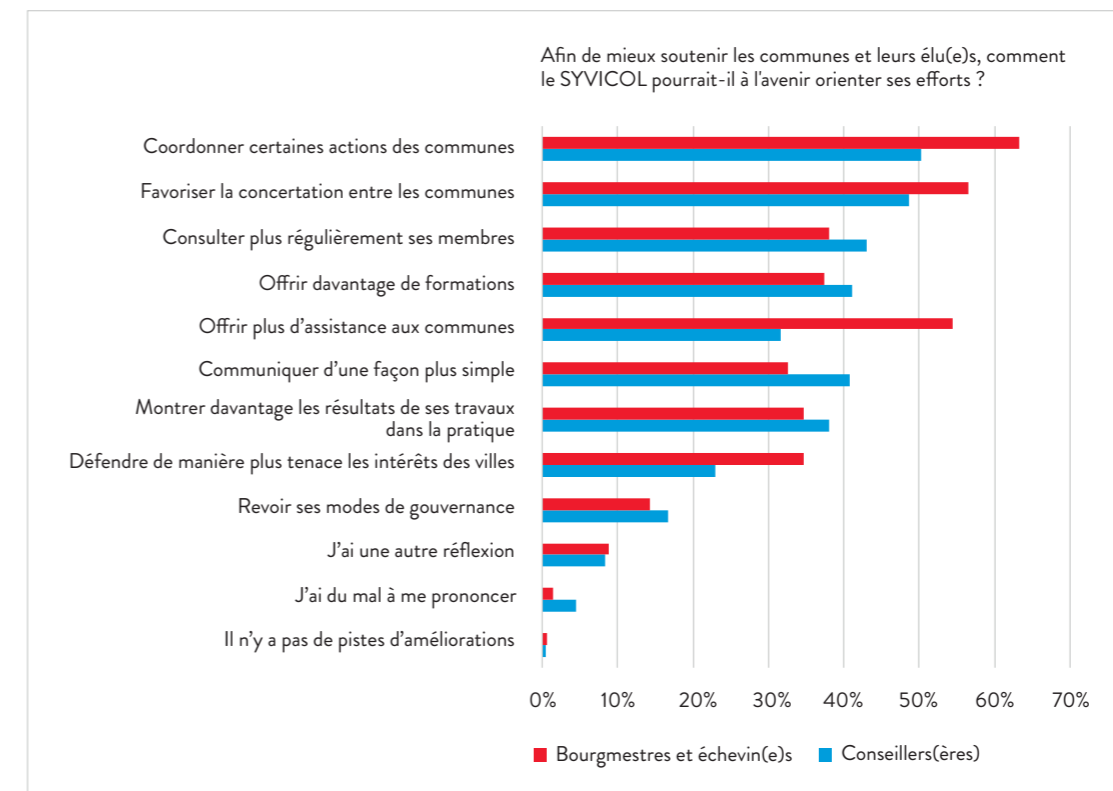
Ce chapitre regroupe les questions ayant trait au fonctionnement du SYVICOL, même si cette thématique se recoupe partiellement avec d'autres volets, notamment celui relatif aux missions du syndicat.

Les deux questions posées dans le sondage s'intéressent surtout aux services que le syndicat devrait développer ou proposer dans le futur à ses membres.

Les réponses à cette question ont été discutées en détail lors des ateliers régionaux afin de mieux comprendre les attentes et les besoins des élu(e)s, notamment sur base d'exemples pratiques.

### Coordonner certaines actions des communes » et « favoriser la concertation entre les communes

En tête de liste, avec 55%, on trouve la **coordination de certaines actions des communes**. Ce score élevé s'explique sans doute par le rôle de coordinateur joué par le SYVICOL (par exemple en ce qui concerne l'acquisition de masques protecteurs pour le personnel communal en collaboration avec la Ville de Luxembourg) lors de la pandémie de Covid-19.



*Ech gesinn dem SYVICOL seng Stärkt doranner, datt en d'Gemengen zesummebréngt ka fir un engem Strang ze zéien. Dat ass immens wichteg, well mir immens vill verschidden Themen hunn an d'Meenungen oft wäit ausernee ginn.*

En 2<sup>e</sup> position s'est classée une mission proche, qui est celle de **favoriser la concertation entre les communes** pour atteindre un objectif commun ou pour s'aider mutuellement. Un exemple récent de cette fonction est l'organisation d'une aide technique entre les communes à l'occasion des graves inondations de juillet 2021.

Dans les deux cas, il s'agissait donc d'actions ponctuelles prises en réponse à une situation exceptionnelle. Il faut se poser la question de savoir quels seraient les autres domaines dans lesquels une coordination ou une incitation à la concertation entre les communes serait utile. Les ateliers régionaux n'ont guère permis de formuler des pistes concrètes pour répondre à cette question, si ce n'est qu'il a été regretté que la concertation entre les communes dans l'intérêt de la gestion de la crise sanitaire ne soit pas allée plus loin. L'exemple d'une harmonisation des aides communales au secteur Horeca a été cité dans ce cadre.

Considérant la forte demande, le SYVICOL analysera dans quels domaines une approche commune serait appropriée dans le futur. En même temps, il souligne que le succès de telles actions dépend de la coopération des communes et de la solidarité entre elles, le syndicat n'ayant évidemment aucun pouvoir contraignant sur elles.

### Consulter plus régulièrement ses membres

41% des participants se sont exprimés pour que le SYVICOL consulte plus régulièrement ses membres dans le cadre de ses travaux.

Traditionnellement, cette consultation se fait par plusieurs moyens :

1. par l'intermédiaire des membres du comité et de leurs relations avec les responsables des communes que chacun d'eux représente,
2. dans le cadre des commissions consultatives permanentes ou de groupes de travail *ad hoc*,
3. dans certains cas par le biais de sondages,
4. en demandant l'avis ou l'expérience des communes sur certains sujets par circulaire.

Les ateliers régionaux ont permis de confirmer qu'il existe une très forte demande pour une intensification des relations entre le SYVICOL et les communes.

D'une part, beaucoup de participants ont montré leur intérêt pour un échange plus fréquent avec leurs représentants au sein du comité, par exemple dans le cadre de réunions régulières d'information et de concertation.

D'autre part, il y a eu une forte demande pour un échange direct entre le SYVICOL et les communes. Il a notamment été proposé de consulter les élu(e)s par visioconférence dans le cadre de la préparation de certains avis et de réaliser régulièrement des sondages auprès des communes sur différents sujets (ex. mobilité, environnement, logement, finances, statut de l'élu). Des participants ont également proposé l'organisation de réunions (individuelles ou en petits groupes) entre les responsables du SYVICOL et les autorités communales pour présenter les services et activités du syndicat et discuter de sujets d'actualité.

Le 2<sup>e</sup> moyen classique de collaboration avec les communes sont les commissions consultatives du SYVICOL, qui sont actuellement au nombre de trois et qui comptent chacune entre 26 et 34 membres, élu(e)s et agents communaux. Elles s'occupent, respectivement, des domaines administratif, technique et social,

*Reegelméisseg Aarbechts-an Informatiounssëtzunge mat de Leit aus de Gemengeréit, och aus deene kleng Gemengen*

et couvrent ainsi tout l'éventail des domaines d'activités des communes. Elles sont saisies en cas de besoin par les organes du syndicat dans le cadre de l'élaboration des avis.

En général, les ateliers régionaux ont montré un grand intérêt des élu(e)s pour les commissions consultatives du SYVICOL et, dans les semaines suivant les ateliers, cinq nouveaux membres ont pu être accueillis. Les participants souhaitent également davantage d'informations sur les activités des commissions.

Le travail en commissions constitue sans aucun doute un moyen d'implication des communes à maintenir et à développer dans le futur.

### Offrir plus d'assistance aux communes

La demande d'offrir davantage d'assistance aux communes a été soutenue par 40% des participants et se classe ainsi en 4<sup>e</sup> position. Les discussions lors des ateliers régionaux ont permis de préciser cette demande.

Un exemple cité a été le soutien aux communes dans la rédaction d'avis dans le cadre d'enquêtes publiques par la mise à disposition d'un avis sur les aspects généraux du dossier, que les communes peuvent adapter ou compléter en fonction de leur situation spécifique. C'est la manière de procéder mise en œuvre dans le cadre de la procédure d'adoption des quatre plans directeurs sectoriels primaires en 2014 ou, plus récemment, concernant le projet de Plan national d'organisation des secours (PNOS).

La proposition de réalisation d'un catalogue des aides financières étatiques dont les communes peuvent profiter a également été bien reçue par les participants. Ces travaux sont en cours au moment de la rédaction du présent rapport. La publication de ce catalogue est prévue pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2022.

Une autre demande était celle de mettre à disposition des documents-types, tels que des règlements, conventions, etc. Dans le passé, le SYVICOL a déjà proposé aux communes certains documents-types, notamment pour faciliter l'application du Règlement général sur la pro-

tection des données, et un règlement communal type relatif à l'assainissement des eaux, élaboré en collaboration avec l'Association luxembourgeoise des services d'eau et l'Administration de la gestion de l'eau, pour ne citer que ces exemples. Il conviendra donc d'analyser quels sont les besoins des communes pour d'autres documents de ce genre.

*Parteipolitesch neutral d'Objektiver vun de Gemengen a Stied definéieren an eng kommunal Strategie a verschiddenen Dossieren entwéckelen*

Pour les trois options suivantes, il est renvoyé aux rubriques « formation » et « communication » du présent rapport.

### Défendre de manière plus tenace les intérêts des villes et des communes

Le travail effectué par le SYVICOL pour défendre les intérêts de ses membres est apprécié, même si 27% des participants souhaitent le voir plus tenace. Si, lors des ateliers, davantage de pression sur les ministères a été demandée, c'était par exemple pour raccourcir les délais d'autorisation. Certains participants ont également évoqué l'équilibre à trouver entre des intérêts parfois divergents pour expliquer la recherche de compromis. On a pu constater un large consensus à défendre les intérêts communaux d'une façon neutre, c'est-à-dire sans tenir compte des positions des différents groupes politiques.

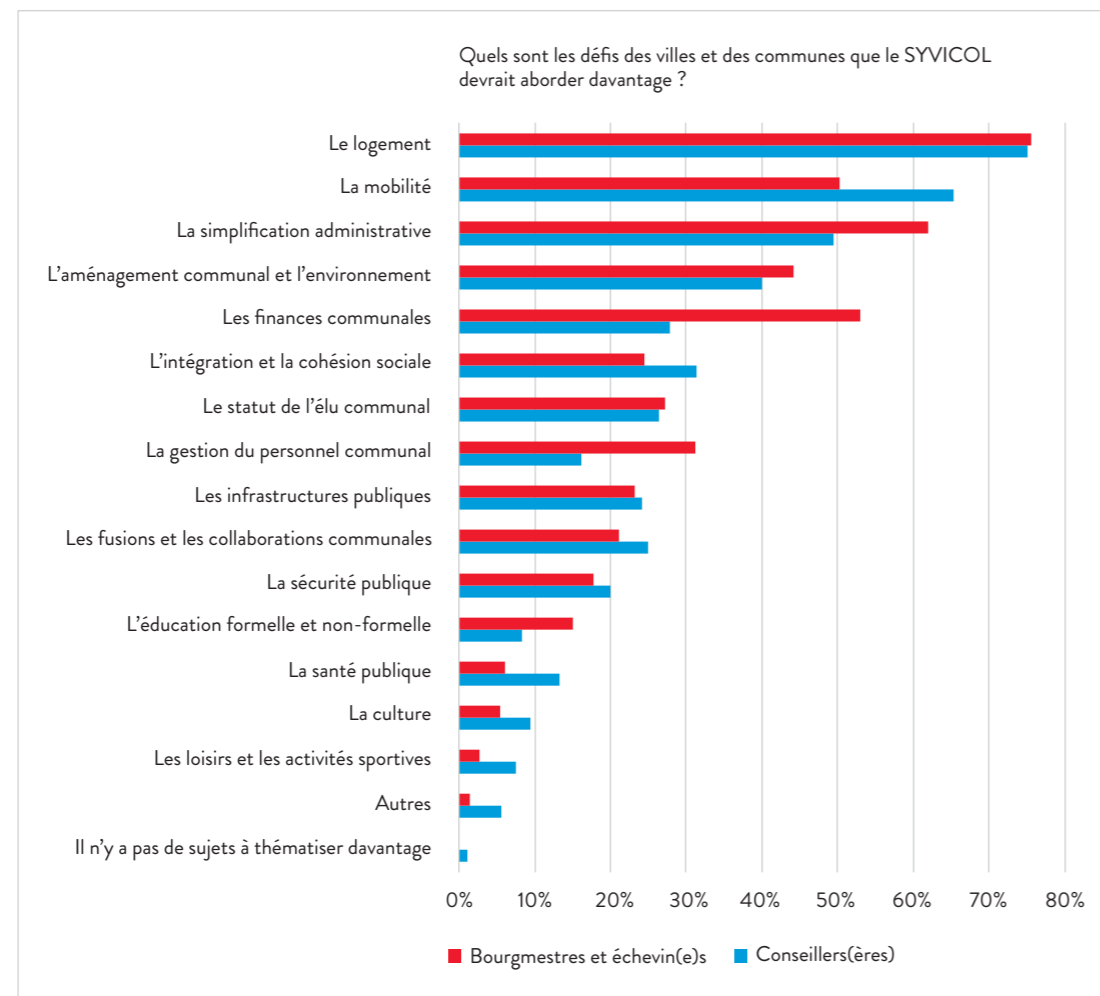
### Revoir ses modes de gouvernance

Seuls 16% des participants au sondage estiment qu'une révision des modes de gouvernance du SYVICOL est nécessaire. Même si le besoin de renforcer les échanges entre les communes

et leurs représentants au sein du comité a été clairement exprimé, ceci n'incite manifestement pas les participants à remettre en question d'une manière fondamentale les modes de gouvernance du syndicat. Une personne a cependant soulevé la question de savoir s'il ne faudrait pas élargir le comité pour tenir compte de l'évolution démographique des communes.

Lors des ateliers, il a cependant été considéré qu'il serait utile de mener une discussion approfondie sur le statut du SYVICOL et les moyens nécessaires pour remplir ses missions. Concernant ses moyens, les participants étaient conscients que des recrutements supplémentaires seront inévitables, de même qu'une réorganisation interne des services.

A côté des moyens à mettre en œuvre, le sondage s'est intéressé aux sujets auxquels le SYVICOL devrait donner la priorité dans le futur. En tête de ce classement, on retrouve deux thèmes qui occupent l'actualité politique luxembourgeoise depuis longtemps, à savoir le logement et la mobilité. Ils sont suivis par des sujets plus spécifiquement communaux comme la simplification administrative, l'aménagement communal et le développement urbain, ainsi que les finances communales. L'importance respective attribuée aux autres sujets proposés résulte du graphique ci-dessous.



Grâce au champ « remarques » du sondage, les participants ont en plus proposé les thèmes suivants.

Il va de soi que le SYVICOL tiendra compte de ces résultats dans l'ordre de priorité des dossiers qu'il abordera dans le futur.

Il importe cependant de noter que certains des domaines désignés comme prioritaires sont ceux dans lesquels le SYVICOL a été particulièrement actif au cours des dernières années. Ceci vaut tout particulièrement pour le logement. Il faut donc se demander de quelle manière le syndicat peut agir encore davantage, par exemple en adoptant une approche plus proactive.

Economie circulaire Patrimoine culturel  
 Cumul des mandats  
 Séparation entre l'Etat et l'Eglise  
 Egalité entre les citoyens  
**Climat** Energies renouvelables  
 Gestion de l'eau  
 Subventionnement étatique  
 Digitalisation de l'administration

# CLÔTURE DES ATELIERS

Les ateliers régionaux ont été clôturés par deux questions en ligne (polls).

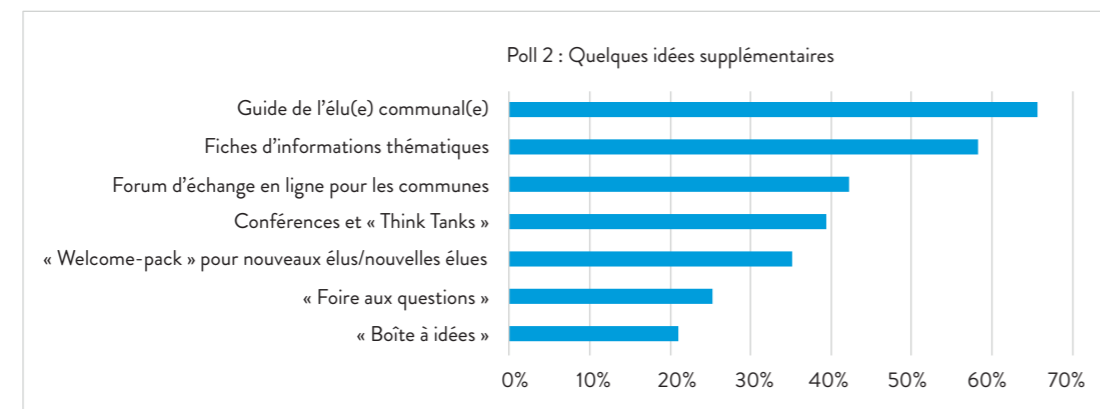
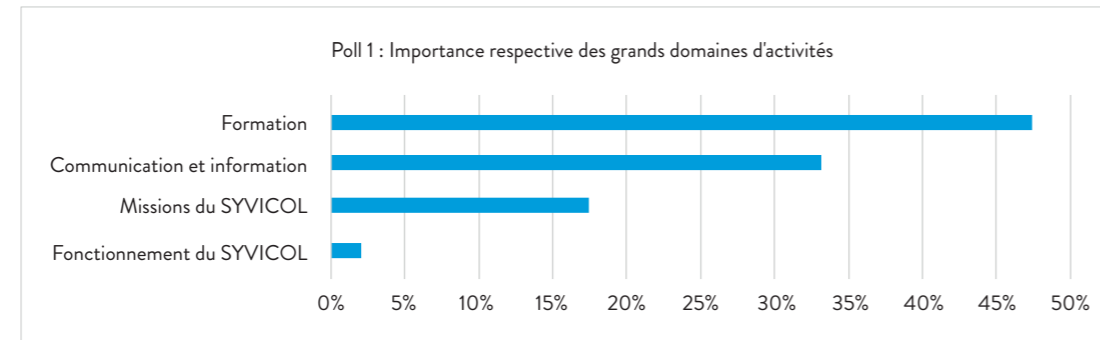
## Ordre de priorité des grands domaines d'activités

La première d'entre elles servait à établir un ordre de priorité entre les différentes mesures en fonction du domaine d'activités auquel elles se rattachent. Pour générer des résultats parlants, chaque participant n'avait qu'un seul choix.

Parmi eux, 47,4% ont considéré le domaine de la formation comme prioritaire. Ceci confirme les résultats du sondage y relatifs et souligne le besoin éprouvé par les élu(e)s dans ce domaine.

En 2<sup>e</sup> position, on trouve, avec 33,2% des voix, le domaine de la communication et de l'information.

Les missions et le fonctionnement du SYVICOL ont recueilli respectivement 17,4% et 2% des voix. Le fait que le besoin d'agir dans ces domaines est considéré comme le plus faible laisse présumer un niveau de satisfaction relativement élevé. Néanmoins, même s'il a évidemment été tenu compte de cet ordre de priorité dans l'établissement du plan d'action et au niveau de l'affectation des ressources, cela n'a pas empêché le SYVICOL de prévoir des mesures simultanées dans tous les domaines. Souvent, d'ailleurs, il n'est pas aisé d'attribuer ces dernières clairement à un des quatre blocs.



## Quelques idées supplémentaires

La 2<sup>e</sup> question avait pour objectif d'évaluer l'intérêt des élu(e)s pour certaines nouvelles idées non mentionnées dans le sondage, ni discutées – sauf sur initiative des participants – dans le cadre des ateliers. Les participants étaient appelés à choisir toutes les options leur paraissant utiles. Le classement s'établit dès lors en fonction du nombre de voix accordées à chacune d'entre elles.

*Ech géif dem SYVICOL  
proposéieren dréngend e  
klenge Guide fir Lokalpolitiker  
auszeschaffen, wou kuerz a  
kloer de Fonctionnement vun  
enger Gemeng dem gewielte  
Verrieder méi no bruecht  
gëtt!*

## Guide de l'élu(e) communal(e) (66%) et fiches thématiques (58%)

L'idée la mieux reçue par les participants, avec 66%, est celle de la rédaction d'un « **Guide de l'élu communal** », c'est-à-dire d'un manuel présentant, d'une façon plus compréhensible que les textes légaux, toutes les règles relatives à l'organisation et au fonctionnement des communes.

En 2<sup>e</sup> place, avec 58%, on trouve une idée proche de celle du guide, à savoir la mise à disposition de **fiches d'information thématiques**. Ces fiches, chacune d'entre elles dédiée à un sujet bien précis (ex. fonctionnement du conseil communal, procédures de recrutement de personnel, mariage civil, ...) seraient dans un 1<sup>er</sup> temps mises à disposition sous forme électronique, ce qui permettrait leur tenue à jour constante.

Plus tard, une fois suffisamment de fiches rédigées pour couvrir les principaux domaines d'activités des communes, cette collection serait publiée sous forme imprimée. Ainsi, le SYVICOL pourrait commencer immédiatement à créer une base de données croissante qui, *in fine*, constituerait la base du guide demandé. Cette approche aurait en outre l'avantage de pouvoir s'adapter en temps réel à la refonte de la loi communale actuellement en préparation.

Le SYVICOL établira donc un planning des fiches à réaliser en fonction de leur importance, la publication des premières d'entre elles étant prévue vers la mi-2022. L'objectif est de couvrir les aspects les plus importants de l'organisation et du fonctionnement des communes avant l'entrée en fonctions des élu(e)s issu(e)s des élections de juin 2023. Ensuite, cette base de savoir pourra être étendue à d'autres thématiques importantes pour les autorités communales, telles que l'aménagement communal par exemple.

Les autres options ayant reçu moins de la moitié des voix, il convient de leur attribuer un ordre de priorité inférieur et d'envisager leur mise en œuvre en fonction de la disponibilité des ressources nécessaires.

## Forum d'échange en ligne pour les communes (42%)

L'idée consiste à créer un espace en ligne auquel tou(te)s les élu(e)s auraient accès pour discuter et échanger leurs expériences sur des sujets donnés. Étant donné que le marché propose des solutions adaptables aux besoins du SYVICOL, la mise en place serait relativement facile et peu onéreuse.

Le défi consiste à créer un espace dynamique et riche en contenu, incitant les élu(e)s à le visiter régulièrement et à participer aux échanges. Cet espace en ligne nécessiterait l'affectation de ressources en personnel afin de publier du contenu, organiser et modérer les discussions, répondre aux sollicitations, etc., ainsi que l'établissement de règles de bonne conduite dont le respect serait à contrôler par des modérateurs.

### **Conférences et « think tanks » thématiques (39%)**

Ce résultat confirme l'intérêt des élu(e)s pour ce type de manifestations, qui ont été discutées dans le cadre des ateliers sous la rubrique « Missions ».

### **« Welcome-pack » pour nouveaux élus / nouvelles élues (35%)**

Cette option servait à connaître l'avis des participants relatif à l'envoi aux nouveaux élus et aux nouvelles élues d'une série d'informations sur le SYVICOL et ses activités. En effet, un « courriel de bienvenue » a été envoyé à tou(te)s les élu(e)s entré(e)s en fonctions depuis le mois de janvier 2021, pour les féliciter pour leur mandat et présenter brièvement le syndicat. Le courriel type préparé à cette fin contient des liens sur le site Internet, sur un formulaire d'inscription à la « Newsletter » et aux autres communications électroniques régulières, sur la page Facebook, ainsi que sur les « stores » permettant le téléchargement de l'application mobile.

Il donne aussi des explications sur les commissions consultatives du SYVICOL et invite les destinataires à contribuer aux travaux de celles-ci. Il pourra être élargi au fur et à mesure que d'autres documents – tels que les fiches thématiques et, plus tard, le guide de l'élu – seront disponibles.

Un envoi systématique à tou(te)s les élu(e)s est prévu après le renouvellement général des conseils communaux en 2023. Il en sera profité pour annoncer la formation initiale qui sera proposée après les élections (voir chapitre « Formation »).

### **Foire aux questions (25%)**

Cette idée est inspirée de la foire aux questions mise en place dans le contexte de la crise de Covid-19 en mars 2021. Il s'agissait d'une rubrique spécifique du site Internet qui regroupait les questions posées par les autorités communales et les réponses que le SYVICOL avait obtenues auprès des instances compétentes. C'était donc une action limitée aussi bien thématiquement que temporellement.

Contrairement à la « FAQ Covid-19 », qui a connu beaucoup de succès en temps de crise, l'intérêt pour la pérennisation d'une telle rubrique et son extension à d'autres thématiques semble limité. Il n'en est donc pas fait une priorité pour le SYVICOL à court ou à moyen terme, ceci d'autant plus que ce projet nécessiterait des ressources humaines considérables.

### **Boîte à idées (21%)**

Cette idée à la base très simple consiste à inclure dans le site Internet du SYVICOL une fonctionnalité permettant de soumettre des suggestions qui peuvent concerner par exemple les activités du syndicat, les sujets à aborder en priorité, etc. Ces suggestions ne seraient pas publiques.

Cette mesure serait facile à mettre en œuvre et pourrait contribuer à l'amélioration des contacts entre le SYVICOL et les élu(e)s. Pour ces raisons, elle est à prévoir au plan d'action, même si elle a trouvé le moins de support parmi les participants.