

TOURNAI.be

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

2013

2018

Bien vivre ensemble à Tournai
une ambition partagée !

VILLE DE TOURNAI



PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2013-2018

Conseil communal du 27 janvier 2014

VILLE DE TOURNAI - PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2013-2018

Mesdames, Messieurs,

Le 18 décembre 2012, le Conseil communal a approuvé la Déclaration de politique communale « Une ambition partagée, bien vivre à Tournai », programme de politique générale fixant à l'horizon 2025, les sept axes stratégiques d'action de la nouvelle majorité, soit :

1. Agir pour créer de l'activité économique et de l'emploi,
2. Agir pour garantir la cohésion sociale et la solidarité,
3. Agir pour s'affirmer comme une région de qualité : enseignement, culture et sport,
4. Agir pour atteindre l'excellence environnementale,
5. Agir pour relever le défi de l'attractivité urbaine et rurale,
6. Agir pour valoriser notre situation géographique,
7. Agir pour remporter l'enjeu de la gouvernance et de la participation.

Le 21 janvier 2013, Paul FURLAN, Ministre des pouvoirs locaux et de la ville, a lancé un appel à candidatures « Programme Stratégique Transversal » (PST), pour la législature dite pilote 2013-2018.

Cet appel à candidatures avait pour objectifs de :

- sélectionner un panel de communes pilotes subventionnées qui s'engageaient à une implication active dans le réseau d'accompagnement de la démarche PST et des communes associées,
- constituer un ensemble de communes associées à la démarche PST.

Le 8 mars 2013, le Collège Communal a décidé d'introduire la candidature de la ville de Tournai au projet pilote « Programme Stratégique Transversal », conformément aux instructions et au modèle transmis par le Ministre des pouvoirs locaux et de la ville.

Document à finalité stratégique, en filiation directe avec le programme de politique générale, le PST est une démarche de gouvernance locale qui vise à mieux programmer ses actions et sa politique, en s'appuyant sur une culture de la planification et de l'évaluation.

Ainsi que l'appel à candidatures le stipule, le PST poursuit plusieurs objectifs :

- sur base d'un état des lieux, esquisser les contours d'un véritable projet pour la commune et en dégager les actions prioritaires,
- professionnaliser la gestion communale en adoptant une démarche stratégique, déclinée en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, actions et moyens d'action,
- impliquer les autorités communales dans une vision à moyen terme,
- fédérer les différents plans et programmes existants pour leur donner une visibilité à travers le PST,
- permettre une vue ainsi qu'une gestion transversale, décloisonnée, coordonnée voire transcommunale des projets communaux,
- planifier les ressources et prioriser les actions de façon réaliste,
- élaborer une démarche qui implique les autorités et les agents communaux et les fédère autour d'un projet,
- instaurer une meilleure communication avec la société civile et les citoyens.

Le 11 avril 2013, la ville a reçu l'accord du Ministre FURLAN, lequel annonçait un arrêté ministériel de subvention dans les meilleurs délais et invitait les représentants de la ville à participer à la première réunion des 24 communes-pilotes sélectionnées.

Dans l'intervalle, conformément aux nouvelles dispositions du Code de la démocratie locale et de la décentralisation¹, l'administration a mis en place son comité de direction, réuni pour la première fois le 18 mars 2013 aux fins d'examiner le dossier « PST ». En rappel, le comité de direction a pour objectifs de faire l'interface entre l'autorité politique et l'administration, et d'assurer la bonne circulation des informations ainsi que la communication des actions et des résultats au sein même de l'administration.

Cet ambitieux projet nécessitait en outre de constituer une instance de pilotage opérationnelle chargée d'assurer le suivi des travaux d'élaboration du PST pour lesquels deux agents de l'administration ont été désignés, notamment pour participer au réseau d'accompagnement régional des communes pilotes et aux ateliers organisés à cet effet.

En s'appuyant tantôt sur la Déclaration de politique communale et sur la méthodologie du guide pratique de l'Union des Villes et Communes, tantôt sur les travaux du réseau des communes pilotes, il a été décidé d'associer les acteurs de la Ville, autorité politique et administration, binôme incontournable de la démarche.

Sous l'égide du comité de pilotage, les travaux ont été visés au fur et à mesure par le comité de direction et le Collège communal, lequel a approuvé le projet de PST le 17 janvier 2014.

Notre PST s'articule en 4 parties :

1. Introduction : genèse d'une démarche (appel à candidature, programme de politique générale et sélection au titre de commune-pilote)
2. Le programme stratégique transversal, un concept ? (définition, objectifs, structure, ...)
3. Méthodologie de la ville de Tournai
4. Présentation des objectifs et actions (volet externe et volet interne)

Traduisant les sept ambitions inscrites dans le programme de politique générale, le PST comporte 11 objectifs stratégiques déclinés en 44 objectifs opérationnels.

Inscrits dans une expérience pilote, le Collège communal et l'administration ont souhaité prendre le temps nécessaire pour « l'opérationnalisation » et donc la déclinaison en fiches-actions. Cette phase de travail sera menée durant les prochains mois, de concert avec le Collège communal, les services communaux, les partenaires externes (notamment les intercommunales et les ASBL), avec le soutien des instances d'accompagnement (Service public de Wallonie et Union des villes et communes de Wallonie).

Nous pourrions en outre nous appuyer sur le comité de direction et sur le nouveau service « stratégies et développement » qui sera prochainement mis en place en vue d'assurer la coordination, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation du PST.

¹ Décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (Moniteur belge du 22 août 2013).

Le programme de politique générale ayant été établi lors de la mise en place de la nouvelle majorité et sa déclinaison dans le PST en objectifs stratégiques et opérationnels intervenant une année plus tard, certains projets sont en cours voire certaines actions terminées, comme l'a précisé le bilan de l'action politique présenté aux tournaisiens le 3 décembre 2013.



















Le tableau de bord, instrument de suivi du PST, permet ainsi de disposer d'une vue globale des objectifs et actions fixés. Celui-ci sera actualisé au fur et à mesure de la mise œuvre et complété par des indicateurs d'évaluation, lesquels pourront nous permettre, avec l'appui du comité de direction et du service stratégies et développement, de recadrer et d'ajuster les objectifs et/ou actions.

En effet, nous considérons que le PST est un outil qui peut, qui doit, évoluer en fonction des opportunités, des évaluations et de l'évolution des moyens.

Le Collège estime que la finalité du PST est d'améliorer le service à la population en tenant compte également du bien être au travail du personnel communal.

Notre conviction est que l'implication de tous les acteurs, autorité politique et l'ensemble des services communaux, dans ce projet pilote, constituera un facteur critique de succès au service de la bonne gouvernance.

PLAN

Glossaire	7
I. Introduction : genèse d’une démarche	9
<ul style="list-style-type: none">  L’appel à candidatures ...  La candidature de la Ville ...  Du Programme de Politique Générale (Déclaration de Politique Communale) à la sélection de la Ville au titre de commune-pilote PST 	
II. Le Programme Stratégique Transversal, un concept ?	14
<ul style="list-style-type: none">  Qu’entendre par PST ?  Définition du PST?  Objectifs ? Plus-value ?  Démarche de conception ?  Structure ?  Stratégie avec qui ? 	
III. Méthodologie du PST de la Ville de Tournai	19
<ul style="list-style-type: none">  Du Comité de direction au Comité de pilotage ...  La participation des acteurs de la Ville ...  Etapes-clés de l’élaboration ...  De la stratégie à la concrétisation des actions ...  Photographie ... le PST en chiffres  Perspectives ... 	
IV. Présentation des objectifs et des actions	24
<ul style="list-style-type: none">  Zoom sur la stratégie globale ...  IV.1. Le volet externe  IV.2. Le volet interne 	<p>26</p> <p>54</p>
V. Annexes	67
<ul style="list-style-type: none"> 1. Tableau de bord 2. Fiches opérationnelles [Sur demande] 	<p>69</p> <p>90</p>
Bibliographie	158

GLOSSAIRE

AIS : agence immobilière sociale

AWIPH : agence wallonne pour l'intégration de la personne handicapée

CDLD : code de la démocratie locale et de la décentralisation

COMDIR : comité de direction

CPAS : centre public d'action sociale

CRECIT : centre de recherches, d'essais et de contrôles pour l'industrie textile (asbl)

CTP : centre terre et pierre

DGO : direction générale opérationnelle

DPC : déclaration de politique communale

Ee-campus : centre Eurometropolitan e-campus dédié aux métiers de l'internet

EFT : entreprise de formation par le travail

IDETA : agence intercommunale de développement économique

IFAPME : institut wallon de formation en alternance et des indépendants et PME

IPALLE : intercommunale de propreté publique

O.I.S.P. : organisme d'insertion socio-professionnelle

O.O. : objectif opérationnel

OPS : fiches opérationnelles

O.S. : objectif stratégique

PPG : programme de politique générale

PST : programme stratégique transversal

SAIS : service d'aide à l'intégration sociale

SMARTCITY : ville intelligente

UVC : union des villes et communes de Wallonie

WAPI : Wallonie picarde

ZACC : zone d'aménagement communal concerté

ZAE : zone d'aménagement économique

I. INTRODUCTION : GENESE D'UNE DEMARCHE

L'appel à candidatures ...

Le 21 janvier 2013, Paul FURLAN, Ministre des pouvoirs locaux et de la ville, a lancé un appel à candidatures « Programme Stratégique Transversal » (PST).

Cette initiative s'inscrivait dans la Déclaration de Politique Régionale 2009-2014 et s'énonçait en ces termes :

« Le Gouvernement s'engage à encourager les communes/provinces à élaborer, dans les six mois de leur installation, un plan stratégique local. Ce plan stratégique devrait **coordonner et fédérer les différentes politiques sectorielles de la vie communale** (plan communal de mobilité, plan d'ancrage communal du logement, schéma de structure, plan communal de développement rural, plan communal de développement de la nature, plan d'économie d'énergie, ...). Ce plan devra faire l'objet d'une large concertation, tant parmi la population, que vis-à-vis des entreprises et du milieu associatif local. Il sera réalisé en intégrant les missions et les services des entités locales et para locales. Afin d'aider les communes dans cette démarche, le Gouvernement propose qu'un modèle de plan stratégique communal, qui comprendra un tronc commun et des axes à décliner en fonction des spécificités locales, soit élaboré en collaboration avec l'Union des Villes et Communes de Wallonie ».

Comme le stipule l'appel à candidatures précité, le « plan stratégique local » a évolué, au fil des réflexions, vers un « Programme Stratégique Transversal » pour marquer la transversalité de la démarche mais aussi sa dimension politique.

Les communes ont ainsi été invitées à traduire leur programme de politique générale prévu à l'article 1123-27 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, dans une démarche stratégique transversale visant la mandature 2013-2018. Ce projet pilote se veut dynamique. Ses objectifs visent le soutien et l'accompagnement des communes dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du PST, ainsi que leur implication dans l'amélioration de l'outil développé par la Direction Générale Opérationnelle des Pouvoirs locaux et par l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

Outre l'intérêt de la démarche, le Ministre proposait un incitant financier à hauteur de 240.000 € pour l'ensemble de l'opération. Le soutien financier accordé aux communes sélectionnées porterait sur la participation active au réseau PST.

Un comité d'accompagnement a procédé à l'analyse des candidatures. Il était constitué de représentants du Ministre des pouvoirs locaux et de la Ville, de la Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, Action sociale et Santé (DGO5), de la Direction générale opérationnelle des Routes et des Bâtiments (DGO1), du Centre Régional d'Aide aux Communes et de l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

Ce Comité a reçu pour mission de sélectionner 12 communes (sous réserve d'en retenir davantage en fonction de la qualité des dossiers) montrant la meilleure motivation par rapport à la démarche et apportant la garantie de respecter les conditions prescrites :

- utiliser le vade-mecum comme base de travail pour l'élaboration du PST,
- publier le PST communal,
- participer activement à la plateforme d'échanges rassemblant les communes-pilotes sélectionnées et les membres du comité d'accompagnement, en y déléguant un mandataire et un membre de l'administration,
- évaluer le PST selon les modalités définies par le comité d'accompagnement,

- partager et diffuser les bonnes pratiques et documents relatifs au PST auprès des communes associées,
- implémenter le PST au sein et par l'administration communale.

La candidature de la Ville ...

Le 8 mars 2013, c'est donc avec conviction et enthousiasme que le Collège Communal a décidé d'introduire la candidature de la Ville de Tournai au projet pilote « Programme Stratégique Transversal », conformément aux instructions et au modèle transmis par le Ministre des pouvoirs locaux et de la ville. L'administration a souhaité s'engager pleinement dans la démarche.

La Ville de Tournai dispose de fait d'une certaine expérience dans la planification stratégique à travers différents programmes auxquels elle a participé : plan de gestion, plan stratégique de sécurité et de prévention, plan de cohésion sociale, plan communal de mobilité, plan communal de développement de la nature, plan communal de développement rural, etc.

L'élaboration du plan de gestion a, de fait, dû favoriser une approche globale et transversale, augurant une démarche stratégique forte. En associant tous les services communaux, la Ville de Tournai a voulu :

- stimuler une gestion communale dynamique, rigoureuse et efficace,
- décloisonner les services,
- développer des synergies communales (et supra-communales).

La motivation du Collège Communal préexistait à l'appel à projet. En effet, dès sa mise en place, la nouvelle majorité s'est inscrite dans la démarche du Programme Stratégique Transversal, comme en témoigne le programme de politique générale² voté dès le début de la nouvelle législature, le 18 décembre 2012, et dans lequel un chapitre est consacré aux enjeux de la gouvernance et de la participation citoyenne.

Comme il sera rappelé ultérieurement, la volonté était d'apporter une dimension nouvelle à l'action politique locale et à sa mise en œuvre sur le terrain :

- en dotant l'administration communale d'une vision globale et transversale, déclinée en objectifs et axée sur la programmation et la planification,
- en initiant une démarche destinée à mieux appréhender les différentes fonctions de pilotage,
- en associant l'ensemble du personnel dans la démarche afin de dynamiser les forces vives pour atteindre les objectifs fixés,
- en modernisant le fonctionnement pour être en phase avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

² La Déclaration de politique communale doit être entendue comme le Programme de politique générale prévu par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (article L1123-27 qui stipule : « Dans les trois mois après l'élection des échevins, le collège soumet au conseil communal un programme de politique générale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques ».

Du Programme de Politique Générale à la sélection de la Ville au titre de commune-pilote PST ...

Le 14 octobre 2012, les Tournaisiennes et les Tournaisiens ont décidé de leur avenir commun pour les six prochaines années.

Les deux partis signataires du projet de ville se sont engagés mais l'ampleur de la tâche et l'importance des enjeux dépassent largement le temps d'une législature. La vision a été fixée à l'horizon 2025. Tournai, ville d'histoire, doit être inscrite dans le futur.

Les priorités suivantes ont été fixées dans le projet fédérateur et mobilisateur : économie et emploi, cohésion sociale et solidarité, sécurité et tranquillité publique, enseignement, culture, sport, excellence environnementale, attractivités urbaine et rurale, valorisation de notre situation géographique, bonne gouvernance et participation.

Pour rédiger un programme de politique générale qui respecte au mieux les attentes et souhaits des citoyens, la consultation des partenaires s'est voulue large : représentants du monde économique, des services de sécurité, des organisations syndicales, de la petite enfance, du logement, de l'enseignement, de la culture, du sport, du développement durable, du patrimoine, de la mobilité, de la bonne gouvernance,...

L'objectif de ces différentes consultations était, notamment, de vérifier la pertinence des priorités fixées initialement, de les mettre en perspective avec l'action et les préoccupations des forces vives de l'entité mais surtout de construire des partenariats durables.

L'action de la majorité vise, dans les années à venir, à mobiliser, fédérer les citoyens pour que chacun puisse « *bien vivre à Tournai* », et s'y épanouir au travers d'une ambition partagée qui contribuera au rayonnement et à l'attractivité de la ville au-delà de ses murs!

Ainsi, en séance du Conseil Communal du 18 décembre 2012, sept axes stratégiques ont été arrêtés, soit :

1. Agir pour créer de l'activité économique et de l'emploi,
2. Agir pour garantir la cohésion sociale et la solidarité,
3. Agir pour s'affirmer comme une région de qualité : enseignement, culture et sport,
4. Agir pour atteindre l'excellence environnementale,
5. Agir pour relever le défi de l'attractivité urbaine et rurale,
6. Agir pour valoriser notre situation géographique,
7. Agir pour remporter l'enjeu de la gouvernance et de la participation.

C'est au travers de ces sept ambitions que les partis majoritaires ont manifesté leur volonté de mettre en place une gestion communale professionnalisée grâce à une démarche stratégique à moyen terme et à un pilotage des politiques prioritaires.

Comme précisé plus haut, la Ville s'est engagée dans la foulée dans la démarche PST qui, le 11 avril 2013, a reçu l'accord du Ministre FURLAN. Dans son courrier, le Ministre a annoncé qu'un arrêté ministériel serait pris dans les meilleurs délais et a invité les représentants de la Ville à participer à la première réunion des 24 communes-pilotes sélectionnées.

Le 15 juillet 2013, la Ville a reçu l'arrêté ministériel de subvention daté du 24 mai 2013 octroyant une aide financière de 10.000 €(pour la période du 15 avril 2013 au 15 avril 2014) destinée à couvrir partiellement sa participation au réseau des communes-pilotes « Programme Stratégique Transversal »³.

³ Prise en charge des frais de fonctionnement, de personnel (pas de recrutement supplémentaire mais affectation du personnel expérimenté sur le projet) et frais de communication liés au projet.

II. LE PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL, UN CONCEPT ?

Qu'entendre par PST ?

« **Programme** » ... c'est un ensemble de projets, intentions d'actions que l'on planifie.

« **Stratégique** » ... c'est la vision politique/la stratégie communale pour la législature (notion d'évolution) qui détermine ce que l'on veut que la ville devienne pour ses habitants, ses forces vives, ses agents, ses partenaires ...

« **Transversal** » ... cela implique que tous les acteurs et secteurs sont concernés. La transversalité offre une vue globale des politiques et actions à mener.

Définition du PST ?

Le programme stratégique transversal (PST) est une démarche destinée à aider les communes à progresser dans le sens d'une *gouvernance moderne* en développant une *culture de la planification et de l'évaluation* (cf. site : www.uvcw.be/Mouvement-Communal-décembre-2011).

Outil stratégique élaboré par la Ville/Commune (Autorité politique et Administration), le PST a pour vocation d'aider à la programmation de la politique et à l'optimalisation de la gestion publique.

Il concerne tous les secteurs de l'activité communale et a pour ambition de décliner le programme de politique générale en objectifs stratégiques, opérationnels et en actions, selon une démarche structurée.

Objectifs ? Plus-value ?

Le PST n'est pas un plan de plus. Il vise au contraire à :

- englober tous les plans et programmes sectoriels auxquels les communes ont participé ou souhaiteront participer (plan stratégique de sécurité et de prévention, plan de cohésion sociale, plan communal de mobilité, plan communal de développement de la nature, plan communal de développement rural, plan de gestion, plan d'ancrage communal, ...),
- offrir une vue transversale des politiques dans un document unique et évolutif,
- avoir une vision à moyen terme,
- planifier les ressources, prioriser les actions de manière réaliste et établir un plan financier,
- professionnaliser la gestion communale,
- impliquer et fédérer les agents communaux autour d'un projet,
- permettre un meilleur dialogue avec le citoyen.

Démarche de conception ?

Selon le guide pratique élaboré par l'Union des Villes et Communes de Wallonie et BSB Management Consulting (avec la collaboration de la Wallonie, le Cabinet du Ministre des Pouvoirs locaux, la DGO5, la DGO1 et le CRAC), la démarche comprend cinq étapes :

- ❖ Etablir un constat : « Où en sommes-nous ? » - si la réalité locale est en général bien connue et maîtrisée par l'autorité, la première étape de la démarche consiste à établir une photographie de la situation locale (chiffres, documents, entretiens avec les partenaires internes/externes, ...),
- ❖ Déterminer la vision et la stratégie à moyen, voire à long terme : « Que voulons-nous changer et garder ? » - il s'agit de déterminer les axes d'intervention et les objectifs stratégiques,
- ❖ L'opérationnalisation de la stratégie : « Que voulons-nous faire pour réaliser les objectifs stratégiques ? – il s'agit de décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels orientés sur les résultats à atteindre,
- ❖ Etablir un programme d'actions hiérarchisées et budgétées : « Comment faire concrètement et avec quels moyens ? » - il s'agit de fixer les projets à entreprendre pour les concrétiser en fonction des moyens nécessaires,
- ❖ Evaluer les résultats : « avons-nous réussi et sur quelle base ? » - il s'agit de vérifier si les actions entreprises ont permis d'atteindre les objectifs initialement fixés, et ce sur base d'indicateurs (de fonctionnement/de résultat).

Structure ?

Le PST peut comporter deux volets destinés à permettre de disposer d'une vue globale des politiques et actions menées :

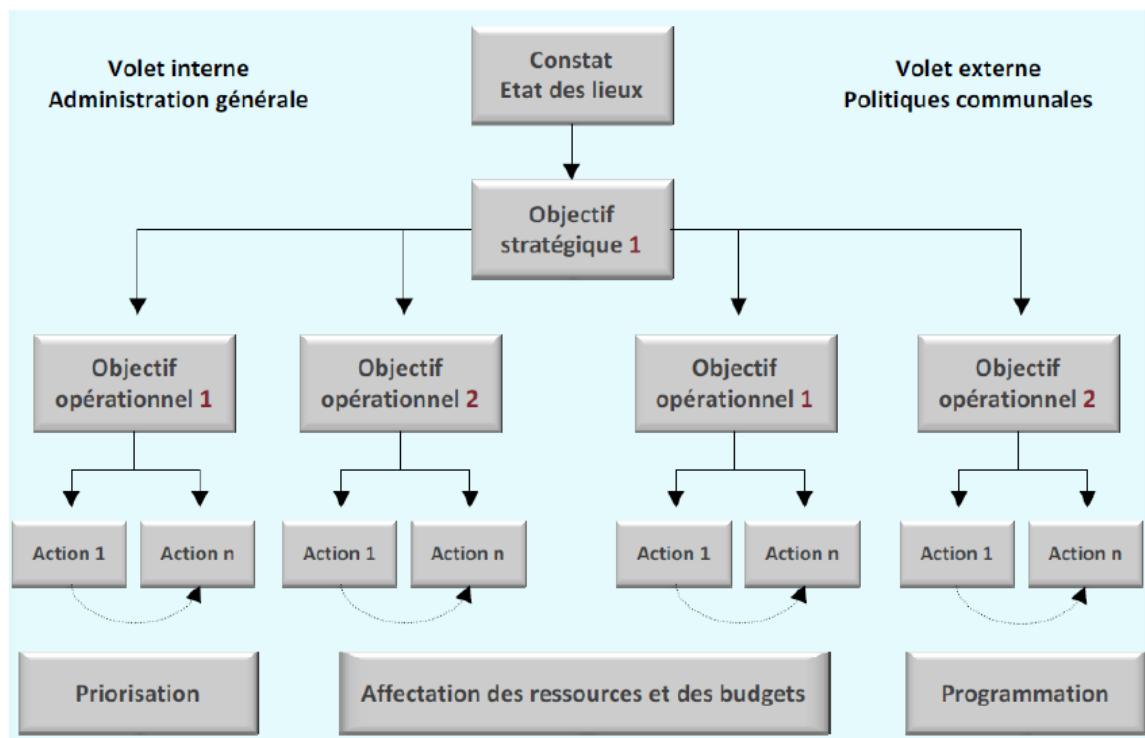
Volet interne :

- il vise l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'administration dans l'accomplissement de ses missions au service des usagers,
- il peut couvrir différents domaines d'actions : l'accessibilité, le pilotage, la gestion des ressources humaines, la communication, les infrastructures technologiques, les synergies avec d'autres opérateurs, ...,
- il est mis en œuvre par l'administration.

Volet externe :

- il est lié au développement des politiques communales,
- il vise à préciser les différentes actions que la commune entreprend de mener durant la mandature,
- il est mis en œuvre par l'administration seule et/ou dans le cadre de partenariats externes (CPAS, zone de police, ASBL, ...) voire dans un cadre « transcommunal » (intercommunales, Province, ...).

Schéma synthétique cf. Guide pratique de l'Union des Villes et Communes de Wallonie



Stratégie avec qui ?

Le PST concerne tous les acteurs de la vie communale !

- ✚ c'est une réalisation en **binôme** : l'autorité politique et l'administration ensemble vont co-construire le projet de ville,
- ✚ il nécessite un rôle actif, une implication forte et l'appropriation de la démarche pour en faire un outil de gouvernance,
- ✚ il induit la mise en place d'un système de pilotage opérationnel, au travers notamment du comité de direction, outil de transversalité issu de la réforme des grades légaux.

Zoom sur la conception de la stratégie ... (cf. Guide pratique de l'Union des Villes et Communes de Wallonie)

On peut illustrer le rôle des acteurs comme suit :

Administration	Collège Communal
Réalisation du constat/état des lieux	
Etabli par ou avec le concours de l'administration laquelle détient les données ou est en mesure de les collecter. L'administration peut également procéder à une analyse AFOM (analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces).	Le Collège prend connaissance de l'analyse de l'administration mais peut aussi procéder à une analyse AFOM au niveau interne/externe
Définition des objectifs stratégiques	
L'administration peut faire des propositions mais la définition des stratégies appartient à l'autorité politique	Le Collège décide et fixe les objectifs stratégiques
Définition des objectifs opérationnels	
L'administration propose au Collège	Le Collège décide et fixe les objectifs opérationnels
Définition des actions	
L'administration propose au Collège et met en œuvre les actions	Le Collège décide
Définition des indicateurs	
L'administration propose au Collège des indicateurs pertinents vu sa connaissance du terrain	Le Collège vérifie la pertinence et valide les indicateurs
Collecte des résultats	
L'administration collecte les résultats	Le Collège prend connaissance des résultats
Suivi et actualisation du tableau de bord	
Le tableau de bord est tenu par l'administration	Le Collège prend connaissance du tableau de bord
Evaluation des résultats	
L'administration procède à l'évaluation selon les principes arrêtés par le Collège	Le Collège prend connaissance de l'évaluation réalisée

III. MÉTHODOLOGIE DU PST DE LA VILLE DE TOURNAI

La Ville de Tournai s'est inscrite pleinement dans la démarche stratégique lors de l'introduction de sa candidature le 8 mars 2013 en mettant en place un comité de direction. Ce comité s'est réuni pour la première fois le 18 mars 2013 aux fins d'examiner le dossier « PST ».

Du Comité de direction au Comité de pilotage ...

Soucieux de mener à bien le dossier PST, le Directeur général a souhaité créer une structure - à la lumière de la réforme (alors en cours) des grades légaux - destinée à permettre une meilleure cohérence de l'action de l'autorité politique et de l'administration.

Les finalités de l'outil ont ainsi été définies :

- " - faire l'interface entre l'autorité politique et l'administration,
- assurer la bonne circulation des informations, la communication des actions et des résultats au sein même de l'administration,
- faciliter la déclinaison de la stratégie dans le fonctionnement de l'organisation par le biais d'un management par objectifs (suivi d'une évaluation)".

Dans le prolongement de la méthodologie préconisée, une réflexion a été entamée au sein du comité de direction. Une instance de pilotage opérationnelle a ainsi été créée. En font partie le directeur général, le directeur général adjoint, le directeur financier, la directrice des services administratifs, deux agents (chef de bureau au secrétariat communal et chef de bureau au service comptabilité-recettes) membres du comité de suivi du plan de gestion et du comité de direction.

Ces deux agents ont en outre été désignés pour assurer la coordination administrative et technique du PST et pour participer aux travaux du réseau des communes-pilotes institué par la Direction Générale Opérationnelle des Pouvoirs locaux, Action sociale et Santé (DGO5) et l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

La participation des acteurs de la Ville ...

Pour élaborer le PST, le comité de pilotage s'est appuyé sur le programme de politique générale et sur la méthodologie du guide pratique de l'Union des Villes et Communes (cf. supra). Il a décidé d'associer les acteurs de la Ville, autorité politique et administration, à la démarche. La première étape a consisté à les sensibiliser.

A ce titre, une présentation (de la candidature de la Ville et de la démarche) a été organisée le 29 mai 2013 lors d'une séance plénière associant le Collège communal, les chefs de division ou chefs de service et/ou les agents de niveau A de l'administration. Au terme de cette séance, les différents services ont été sollicités pour compléter les constats figurant dans les divers axes du programme de politique générale et formuler des propositions concrètes (actions) de mise en œuvre des objectifs opérationnels.

Etapes-clés de l'élaboration ...

Le processus d'élaboration du PST peut être synthétisé comme suit :

DATE	ACTION/ETAPES-CLES
8 mars 2013	Candidature de la Ville
	Création du comité de direction
11 avril 2013	Notification de la sélection de la Ville au titre de commune-pilote
23 avril 2013	Participation à la séance inaugurale à Namur - Réunion des 24 communes sélectionnées et des représentants de la Direction Générale Opérationnelle 5 et de l'Union des Villes et Communes de Wallonie, en présence du Ministre FURLAN
13 mai 2013	Constitution du comité de pilotage opérationnel
	Constitution de la coordination technique
29 mai 2013	Présentation de la démarche aux membres du Collège communal et aux chefs de service
15 juillet 2013	Notification de l'Arrêté ministériel de subvention
19 juillet 2013	- Prise de connaissance par le Collège communal de l'état d'avancement du dossier - Accord du Collège sur le principe de recourir à une assistance externe pour la réalisation d'une analyse AFOM - Validation du calendrier de travail
Juillet et août 2013	Compilation des propositions des services
26 septembre 2013	Désignation des consultants extérieurs
18 octobre 2013	Fixation de la séance extraordinaire du Collège avec les consultants
23 octobre 2013	Information du report de la date de dépôt du PST (7 février 2014 à la DGO5 et 13 février 2014 au Ministre FURLAN)
6 novembre 2013	Réunion du comité de pilotage (état d'avancement, proposition de structure et de calendrier de travail)
8 novembre 2013	Validation par le Collège communal de la révision du calendrier de travail
13 décembre 2013	Séance extraordinaire du Collège en présence des membres du comité de direction/comité de pilotage (analyse AFOM)
19 décembre 2013	Notification de la nouvelle date de remise officielle : 25 février 2014 au Ministre FURLAN
20 décembre 2013	Nouvelle révision du calendrier de travail et orientation
	Finalisation du tableau de bord
31 décembre 2013	Finalisation des fiches opérationnelles
6 janvier 2014	Comité de direction – présentation de l'état d'avancement
15 janvier 2014	Finalisation du dossier
17 janvier 2014	Validation par le Collège communal
<p>Les agents désignés pour assurer la coordination administrative et technique du PST ont participé à toutes les séances du réseau des communes-pilotes organisées par la DGO5 à savoir : 30 avril 2013, 28 mai 2013, 14 juin 2013, 26 juin 2013, 4 juillet 2013, 11 septembre 2013, 13 septembre 2013, 24 septembre 2013, 2 octobre 2013, 15 octobre 2013, 18 novembre 2013, 10 décembre 2013.</p>	

Réserves méthodologiques ...

Quant à l'état des lieux initial :

La méthodologie établie par le guide pratique relatif au PST préconise d'établir en première phase un constat ou diagnostic de la situation locale.

Cette phase n'a pas été approfondie dans le présent document en raison du fait que l'état des lieux a été réalisé par l'autorité politique lors de l'élaboration du programme de politique générale (voyez l'introduction « Du programme de politique générale à la sélection de la Ville au titre de commune-pilote).

Une analyse AFOM a cependant été réalisée avec l'aide d'un consultant extérieur⁴. Cet exercice, visant à fédérer et identifier les points forts et faibles, les priorités, a permis de dégager des pistes de travail : définition de la vision et des valeurs, priorités d'action, ...

Quant à l'établissement des fiches-actions :

Lors de la phase d'élaboration et de structuration des objectifs stratégiques et opérationnels, le comité de pilotage a constaté que le travail devrait encore être approfondi en binôme « autorité politique-administration », comme le préconise le guide pratique, en particulier sur les actions à mener et leur phasage.

Ainsi, le programme stratégique transversal de la Ville de Tournai :

- propose la stratégie globale,
- fixe les objectifs stratégiques et opérationnels,
- présente les fiches opérationnelles en identifiant les responsables politiques et administratifs, les partenaires potentiels (lesquels n'ont à ce stade pas encore été impliqués directement dans son élaboration),
- identifie les actions à privilégier.

Les priorités ont été fixées conformément au guide pratique selon le principe d'une construction verticale se fondant sur les objectifs opérationnels :

- niveau de priorité 1 : lancement ou poursuite des objectifs opérationnels dans l'année en cours,
- niveau de priorité 2 : lancement des objectifs opérationnels à programmer plus tard.

L'élaboration du PST a donc bien lieu en deux phases :

- la première phase a consisté à établir la stratégie globale et à fixer les objectifs opérationnels en filiation directe avec le programme de politique générale (PPG). On pourra constater dans les fiches opérationnelles annexées que certains projets et/ou certaines actions inscrites dans les objectifs stratégiques/opérationnels du programme de politique générale, sont en cours voire terminés. En effet, ceux-ci ont été fixés et validés en 2012 et l'évaluation présentée le 3 décembre 2013, soit un an après l'approbation du PPG, montre l'état d'avancement de sa mise en œuvre.

⁴ BERENSCHOT Belgium S.A., P. FAUTRE et J. HODEIGE, avenue Marcel Thiry 81 à 1200 Bruxelles.

- la seconde phase consistera à élaborer les fiches-actions, en associant dans le cadre d'une démarche collaborative et participative, les mandataires et l'administration, par le biais du comité de pilotage et des chefs de service, sans négliger, s'il échet, les partenaires externes.

De la stratégie à la concrétisation des actions ...

Comme indiqué ci-avant, les fiches-actions seront donc établies durant le 1^{er} semestre de 2014. L'exercice consistera à identifier, pour chaque action programmée durant la législature, et relevant tant du volet interne que du volet externe :

- le constat par rapport à la problématique ciblée,
- le plan de travail pour la mise en œuvre concrète,
- l'impact budgétaire (moyens humains, logistiques, ...) et le mode de financement (fonds propres, subsides ...),
- les partenaires,
- les indicateurs de mesure (de résultat/de fonctionnement).

En outre, les partenaires extérieurs seront consultés dans la démarche de manière à intégrer leur contribution (certaines actions relevant de leurs compétences), à les impliquer en vue de mettre en œuvre une approche intégrée des problématiques ciblées.

Dans le cadre de cette démarche, le Collège communal et l'administration pourraient être amenés à revoir la programmation et la priorisation des actions, et par conséquent le tableau de bord, instrument de suivi du PST.

Il convient en outre de prendre en compte le contexte budgétaire de la Ville de Tournai, sous plan de gestion depuis plus de 17 ans, et la recherche permanente de la maîtrise des dépenses. Les projets les plus ambitieux ne pourront se concrétiser qu'à partir d'une vision à moyen terme tenant compte des moyens disponibles (budgétaires/humains).

Photographie ... le PST en chiffres

Le PST de la Ville de Tournai comprend :

- 1 tableau de bord,
- 2 volets (interne et externe), soit :
 - o volet externe : 7 objectifs stratégiques et 33 objectifs opérationnels, 172 actions,
 - o volet interne : 4 objectifs stratégiques et 11 objectifs opérationnels, 39 actions,
- 44 fiches opérationnelles,
- 3 structures de validation : comité de pilotage ' comité de direction ' Collège communal.

Perspectives ...

Dans le prolongement de ce processus expérimental de conception, une démarche de suivi et d'évaluation de la stratégie du PST sera mise en place à travers le tableau de bord et d'autres outils et/ou instances de suivi : comité de direction et le Collège communal.

L'objectif de la Ville de Tournai est avant tout d'initier une dynamique, de faire évoluer le PST, de l'enrichir, d'en faire l'outil principal de la mise en oeuvre des politiques communales et de l'action du service public. Il n'est en effet pas possible de figer l'action locale six années à l'avance, tout comme il n'est pas possible de vouloir mener tous les objectifs et actions de front.

Le Collège communal s'engage dès lors à réaliser un bilan annuel qui sera présenté au Conseil communal, selon une échéance à déterminer, en adaptant le PST en fonction de l'évaluation et des moyens budgétaires disponibles. Les opportunités ou contraintes internes et/ou externes nécessiteront éventuellement de revoir les stratégies initiales et les priorités.

IV. PRESENTATION DES OBJECTIFS ET DES ACTIONS

Le Programme Stratégique Transversal de la Ville de Tournai comporte un volet externe lié au développement des axes stratégiques politiques et un volet interne lié à l'organisation et au fonctionnement de l'administration.

Zoom sur la stratégie globale ...

Programme Stratégique Transversal	Volet externe	Agir pour créer de l'activité économique et de l'emploi
		Agir pour garantir la cohésion sociale, la solidarité
		Agir pour s'affirmer comme région de qualité : enseignement, culture, sport
		Agir pour atteindre l'excellence environnementale
		Agir pour relever le défi de l'attractivité urbaine et rurale
		Agir pour valoriser notre situation géographique
		Agir pour remporter l'enjeu de la gouvernance et de la participation
	Volet interne	Améliorer l'efficacité et l'efficience dans la gestion locale
		Identifier et faire adhérer aux valeurs de l'administration
		Etre une administration orientée vers une gestion des ressources humaines de qualité
		Moderniser le fonctionnement de l'administration

IV.1. LE VOLET EXTERNE

En filiation directe avec le programme de politique générale voté le 18 décembre 2012, dénommé « Une ambition partagée, Bien à vivre à Tournai » (DPC), le volet externe comporte sept objectifs stratégiques.

En bref, la stratégie se présente comme suit :

O.S. 1	Agir pour créer de l'activité économique et de l'emploi
O.O. 1.1	Renforcer l'accueil des entreprises
O.O. 1.2	Miser sur les éléments d'attractivité économique
O.S. 2	Agir pour garantir la cohésion sociale, la solidarité
O.O. 2.1	Garantir un accueil et un accompagnement de qualité pour nos enfants
O.O. 2.2	Faire de la Jeunesse, notre capital d'avenir
O.O. 2.3	Porter un intérêt particulier aux personnes souffrant d'un handicap
O.O. 2.4	Se préoccuper des personnes inscrites dans une démarche d'insertion
O.O. 2.5	Assurer une vraie place pour les aînés
O.O. 2.6	Poursuivre la stratégie en matière de logement
O.O. 2.7	Se préoccuper de la santé, et notamment de la santé mentale
O.S. 3	Agir pour s'affirmer comme région de qualité: enseignement, culture, sport
Enseignement	
O.O.3.1.1	Assurer un enseignement communal répondant aux défis du monde environnant
	Organiser un enseignement de qualité, innovant et ouvert à tous
	Renforcer la lutte contre le décrochage scolaire en priorité
O.O.3.1.2	Accompagner les enseignants dans leurs missions et garantir un enseignement accessible à tous
O.O.3.1.3	Privilégier une offre complète
Culture	
O.O.3.2.1	Définir une stratégie événementielle
O.O.3.2.2	Coordonner les acteurs culturels et les manifestations pour améliorer l'impact
O.O.3.2.3	Développer un pôle culturel autour de la maison de la culture
O.O.3.2.4	A travers la maison des associations, mutualiser et optimiser les moyens
O.O.3.2.5	Marketing territorial : l'image de marque de la ville
O.O.3.2.6	Cultiver l'associatif
O.O.3.2.7	Valoriser le potentiel de la couronne verte de Tournai
Sport	
O.O.3.3.1	Défendre et valoriser le sport pour tous
O.O.3.3.2	Promouvoir l'excellence
O.O.3.3.3	Optimiser l'utilisation des infrastructures
O.S. 4	Agir pour atteindre l'excellence environnementale

O.O. 4.1	Valoriser et exploiter les atouts de la WAPI en matière d'environnement, de production d'énergies renouvelables et de technologies vertes
	4.1.1. En matière d'environnement
	4.1.2. En matière d'aménagement durable
	4.1.3. En matière d'énergie
	4.1.4. En matière de logement
	4.1.5. En matière de mobilité
O.S. 5	Agir pour relever le défi de l'attractivité urbaine et rurale
O.O. 5.1	Créer un climat serein d'un bout à l'autre de l'entité
	5.1.1. Poursuivre la politique de prévention et assurer la sécurité
	5.1.2. Améliorer la rapidité et la qualité des secours
O.O. 5.2	Mener une politique cohérente en matière de revitalisation urbaine et rurale afin de rendre Tournai et ses villages toujours plus attractifs et accueillants
O.O. 5.3	Assurer l'attractivité commerciale et touristique de l'entité, tout en améliorant le bien-être des habitants
O.S. 6	Agir pour valoriser notre situation géographique
O.O. 6.1	Affirmer la ville et la WAPI comme territoire innovant et créatif au sein de l'Eurométropole et de la Wallonie
O.O. 6.2	Exploiter les atouts qu'offrent la WAPI et l'Eurométropole afin de faire face aux attentes des tournaisiens
O.S. 7	Agir pour remporter l'enjeu de la gouvernance et de la participation
O.O. 7.1	Rétablir la confiance entre le citoyen et l'administration
O.O. 7.2	Une gestion participative pour et avec la population
O.O. 7.3	Professionnaliser la gestion communale : performances - transversalité
O.O. 7.4	Investir dans le personnel communal : un capital humain à valoriser
O.O. 7.5	Tournai, une commune partenaire

Objectif stratégique 1. Agir pour créer de l'activité économique et de l'emploi

La motivation ...

L'activité économique doit être soutenue en renforçant l'accueil des entreprises et en misant sur l'attractivité de la Ville.

Tournai est située au cœur d'un territoire où le climat social est favorable. C'est une réelle plus-value que les autorités politiques et administratives doivent développer pour soutenir la création et l'extension d'entreprises.

Objectifs opérationnels...

1. Renforcer l'accueil des entreprises

Le Collège communal veut mobiliser les compétences des intercommunales de développement économique et de gestion des déchets, IDETA et IPALLE, du Conseil de Développement de Wallonie picarde, de la Chambre de Commerce et d'Industrie afin que tous les acteurs économiques concernés parlent d'une seule voix aux investisseurs potentiels pour les convaincre du fait que la ville fait de la performance économique du territoire une priorité.

Ces dernières années, les différentes zones d'activité économique (ZAE) tournaisiennes ont accueilli de nombreuses installations, et les réserves d'espaces disponibles sont à ce jour épuisées.

Tournai doit donc attirer l'activité économique dans ses murs, tout en respectant les riverains et leur environnement. Ainsi, les friches industrielles urbaines devront être requalifiées afin de permettre l'accueil d'activités compatibles avec l'environnement urbain.

Ces espaces, à l'intérieur comme à l'extérieur de la Ville, seront conçus comme des lieux de vie, aménagés pour favoriser la mobilité douce et seront connectés aux réseaux cyclables ainsi qu'aux réseaux de transports en commun. Enfin, des aménagements paysagers en feront des espaces de travail de qualité en améliorant leur intégration dans l'environnement

Actions privilégiées....

O.O. 1.1	Renforcer l'accueil des entreprises
Action 1	Mobiliser tous les acteurs économiques
Action 2	Créer des zones économiques supplémentaires (gestion parcimonieuse du territoire)
Action 3	Mettre en œuvre des micro-zones d'activités urbaines
Action 4	Mettre en œuvre de nouvelles pratiques de travail

2. Miser sur les éléments d'attractivité économique

Renforcer les synergies économie-emploi-formation peut contribuer au développement efficace de Tournai.

Formation

La formation joue un rôle capital dans le succès d'une économie territoriale notamment en offrant une main-d'œuvre qualifiée correspondant aux besoins des entreprises.

La préoccupation de proposer un enseignement épanouissant et qualifiant doit être constante. Tournai compte, en effet, de nombreuses écoles maternelles, primaires et secondaires, plusieurs hautes écoles, un centre de formation en alternance (IFAPME) ainsi qu'une direction régionale et un centre de formation du FOREM.

Cependant, il manque de structures universitaires en Wallonie picarde. Des filières universitaires amènent des profils de compétences nouveaux, un niveau de formation et de recherche intéressants dont les effets peuvent être bénéfiques pour la Ville. L'objectif est de doter Tournai d'un cursus universitaire.

Equipements structurants

Autres facteurs d'attractivité, les équipements structurants et notamment les infrastructures de mobilité et de transport.

Parmi les priorités, figure la mise à gabarit de l'Escaut. Il s'agit d'un élément décisif pour la Ville qui l'aidera à proposer aux entreprises un accès adéquat au réseau fluvial.

Le port de Vaulx constitue également un élément indispensable du dispositif reliant les entreprises à la voie fluviale. Il mettra à disposition des sociétés implantées dans la région, une plateforme de chargement-déchargement pour le vrac, les conteneurs et les objets de grande dimension.

Les centres d'innovation

Les centres d'innovation concourent également au renforcement de l'attractivité parce que l'innovation joue un rôle moteur dans le développement économique. L'Ee-Campus en est une excellente illustration mais ne doit pas être la seule. Le CTP (Centre Terre et Pierre), centre de recherche dédié aux produits de l'extraction, à la valorisation des déchets et au traitement de l'environnement, doit être soutenu, tout comme le CRECIT, le centre provincial de recherche dédié à l'industrie textile.

Le bassin carrier

Le bassin carrier façonne le paysage industriel de Tournai et de sa région mais aujourd'hui, l'ancrage local de cette activité qui participe à l'économie tournaisienne s'est érodé. Un rapprochement des autorités locales avec les acteurs carriers doit permettre de retisser des liens et de développer une vision commune de l'activité extractive et cimentière.

Actions privilégiées ...

O.O. 1.2	Miser sur les éléments d'attractivité économique
Action 1	Développer les formations universitaires
Action 2	Développer l'offre des formations qualifiantes
Action 3	Créer un centre de compétences dans un secteur porteur d'emploi - Ee-Campus
Action 4	Améliorer la mobilité
Action 5	Développer des centres d'innovation
Action 6	Rapprocher les acteurs du bassin carrier des autorités locales
Action 7	Elaborer les travaux préparatoires à la mise à gabarit de l'Escaut

Objectif stratégique 2. Agir pour garantir la cohésion sociale, la solidarité

La motivation ...

Si le CPAS reste l'organe public de lutte contre l'exclusion et la pauvreté, le Collège est conscient qu'une politique sociale efficace se construit en réseau. Afin de mener à bien cette politique, il travaillera en concertation notamment avec les crèches, le relais social urbain, lequel réunit l'ensemble des institutions publiques et privées qui développent des actions de lutte contre l'exclusion sociale. Tout doit être mis en œuvre afin de rompre l'isolement, permettre une participation à la vie sociale, économique et culturelle et améliorer le bien-être et la qualité de vie des plus démunis.

Objectifs opérationnels...

1. Un accueil et un accompagnement de qualité pour nos enfants

Un accueil de proximité pour les tout petits

L'augmentation du nombre de places d'accueil dans les crèches tant publiques que privées, des haltes-garderies et des gardiennes encadrées, ainsi que l'ouverture de places pour les enfants en situation de handicap constituera une priorité.

A cet égard, une plateforme du secteur de la petite enfance que la ville souhaite réunir sera chargée de dresser un état des lieux.

Un accueil de qualité pour les enfants de 3 à 15 ans

De plus en plus d'enfants rencontrent des difficultés scolaires. Par ailleurs, la population de certaines écoles ne présente plus de réelle mixité sociale et des problèmes psycho-sociaux se greffent au décrochage scolaire.

La ville entend développer et pérenniser l'accueil extrascolaire où qu'il se développe. La ville garantit l'offre existante par son soutien, notamment aux structures comme les Galipettes, les centres de scolarité du CPAS, le SAIS.

Actions privilégiées ...

O.O. 2.1	Garantir un accueil et un accompagnement de qualité pour nos enfants
Action 1	Petite enfance - Etablir un état des lieux du secteur de la petite enfance
Action 2	Petite enfance - Créer des crèches d'entreprise supplémentaires
Action 3	Petite enfance - Créer une halte garderie
Action 4	Petite enfance - Créer un espace d'échange de prévention de la maltraitance
Action 5	Enfants (3-15) - Mettre en place une concertation entre différents opérateurs
Action 6	Enfants (3-15) - Apporter un soutien aux structures

2. La jeunesse, notre capital d'avenir

Le décrochage scolaire sera pris en considération. A cet égard, peu de structures existent. Une action concertée entre les opérateurs publics et associatifs s'avère indispensable.

Au-delà, il convient d'opérationnaliser les réflexions menées par le comité subrégional de l'emploi et de la formation en faveur de la transition vers l'emploi des jeunes et notamment des jeunes peu qualifiés, et celles menées par la commission subrégionale de coordination de l'AWIPH.

Dans ce cadre, la transition entre les structures s'adressant aux jeunes de moins et de plus de 18 ans doit être améliorée. La création d'un espace de rencontre entre les jeunes et les différents services sera préconisée afin d'optimiser cette transition et d'améliorer l'insertion des publics fragiles.

Par ailleurs, il importe de réunir les représentants des associations gravitant autour du jeune de manière à prendre sa situation en considération, dans sa globalité, mais également en abordant les thématiques spécifiques que celles-ci rencontrent.

Actions privilégiées ...

O.O. 2.2	Faire de la Jeunesse, notre capital d'avenir
Action 1	Lutter contre le décrochage scolaire
Action 2	Créer un espace de rencontre entre les jeunes et les services
Action 3	Créer une maison des associations où le secteur associatif jeunesse aura une visibilité

3. Pour les personnes souffrant d'un handicap

La ville favorisera des politiques transversales considérant que les politiques spécifiques ne doivent être activées qu'au moment où l'ensemble des solutions orientées vers les services généraux auront été étudiées.

Elle apportera un soutien inconditionnel aux institutions représentatives de la personne handicapée. Dans ce contexte, le conseil consultatif de la personne handicapée restera l'outil de référence permettant la mise en place d'une politique d'intégration.

Actions privilégiées ...

O.O. 2.3	Porter un intérêt particulier aux personnes souffrant d'un handicap
Action 1	Soutenir les institutions représentatives de la personne handicapée
Action 2	Améliorer le taux des travailleurs handicapés dans les services communaux et du CPAS

4. Pour les personnes inscrites dans une démarche d'insertion socioprofessionnelle

Dans ce cadre, il importe de déterminer les besoins réels et de les identifier clairement. Un échange avec les opérateurs actifs dans ce domaine s'avère un préalable indispensable.

Des initiatives devront être prises pour faciliter la communication entre le FOREM formation et les acteurs de formations pré-qualifiantes, afin de favoriser l'insertion sur le marché de l'emploi des publics les plus précarisés. Dans ce contexte, les dispositifs fondés sur les articles 60 et 61 de la loi organique des CPAS seront activés de façon volontariste.

La ville entend que les structures communales s'affirment comme le principal soutien de ce secteur. Cela impliquera une plus large offre de stages et l'imposition de clauses sociales dans les marchés publics.

La ville entend également soutenir les structures d'insertion sociale.

Actions privilégiées ...

O.O. 2.4	Se préoccuper des personnes inscrites dans une démarche d'insertion
Action 1	Réaliser un état des lieux avec les opérateurs actifs dans le domaine
Action 2	Augmenter l'offre de stages dans les services communaux
Action 3	Prévoir et insérer des clauses sociales dans les marchés publics
Action 4	Intensifier un réseau de contact avec les opérateurs de l'alphabétisation
Action 5	Soutenir les structures d'insertion sociale

5. Assurer une vraie place pour les aînés

La région dispose d'un grand nombre de structures publiques et privées actives à destination des aînés.

La ville possède un capital social important en la matière et entend maintenir ces services.

Par ailleurs, la visibilité du Conseil consultatif communal des aînés sera renforcée en partant du principe que la population des aînés augmente et qu'il y a lieu de lui proposer des activités intéressantes et épanouissantes.

Actions privilégiées ...

O.O. 2.5	Assurer une vraie place pour les aînés
Action 1	Maintenir les lieux d'accueil et services offerts aux aînés moyennant une évaluation
Action 2	Soutenir des activités intergénérationnelles
Action 3	Renforcer la visibilité du conseil consultatif communal des aînés

6. Logement

Avec la Wallonie, l'objectif est de poursuivre résolument l'action en matière de logement, tout en veillant à l'adapter au mieux aux besoins.

Actions privilégiées ...

O.O. 2.6	Poursuivre la stratégie en matière de logement
Action 1	Développer une politique communale claire via l'ensemble des opérateurs du logement
Action 2	Rénover et entretenir le parc de logements publics existants
Action 3	Rénover le parc immobilier du CPAS
Action 4	Créer une maison de l'habitat
Action 5	Adapter des logements en créant des logements de transit
Action 6	Accroître l'offre de logements pour les familles nombreuses
Action 7	Renforcer le contrôle des logements (salubrité, surpopulation)

7. Santé, santé mentale

La Ville mènera une réflexion concrète sur ce thème de société, notamment par une mise en commun des expériences et des propositions des acteurs.

Elle veillera à accompagner dans sa globalité le développement du projet hospitalier du CHWAPI sur le plan urbanistique, de la mobilité et de l'accessibilité (voiries).

Une réflexion sera également menée quant à l'opportunité de mettre en place une structure de type « poste avancé » assurant les soins de médecine générale au public le plus large.

La santé sera appréhendée de manière transversale afin de mesurer l'impact des décisions prises en la matière, sur l'entité.

Actions privilégiées ...

O.O. 2.7	Se préoccuper de la Santé, et notamment de la santé mentale
Action 1	Mener une réflexion transversale pour assurer une médecine générale plus large
Action 2	Accompagner le développement du projet hospitalier

Objectif stratégique 3. Agir pour s'affirmer comme une région de qualité : enseignement, culture, sport

La motivation ...

L'entité de Tournai a la chance de disposer sur son territoire de presque tous les réseaux, de toutes les filières de l'enseignement fondamental à l'enseignement supérieur. L'école est un facteur d'intégration. Elle doit permettre à chacun de trouver la voie de son épanouissement individuel, d'acquérir les savoirs et les compétences nécessaires pour entrer dans la vie professionnelle. C'est un lieu d'émancipation sociale, de formation à l'esprit critique et à la citoyenneté responsable.

Pour répondre à ces ambitions, l'école ne doit pas être isolée. Entre les réseaux et avec des partenaires extérieurs, comme les entreprises, par exemple, l'école doit entretenir des relations d'émulation, d'échange et de collaboration.

Objectifs opérationnels...

Enseignement :

1.1 Assurer un enseignement communal répondant aux défis du monde environnant

Pouvoir organisateur de proximité, la Ville propose un enseignement ouvert à tous et à haute valeur ajoutée, un enseignement innovant, rencontrant les attentes des citoyens, un enseignement attentif aux évolutions de la société d'aujourd'hui et aux exigences du monde du travail de demain.

L'enseignement communal doit conduire chaque enfant au maximum de ses possibilités et de son épanouissement personnel mais aussi s'inscrire dans les objectifs de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

1.1.1 Renforcer la lutte contre le décrochage scolaire : une priorité absolue

La lutte contre le décrochage scolaire doit constituer une priorité absolue, s'appuyant sur des moyens pour notamment briser les obstacles à l'accès aux acquis de base, sans pour autant revoir le niveau de l'enseignement.

1.1.2 Garantir un enseignement fondamental de qualité à chaque élève

L'enseignement fondamental doit amener le plus grand nombre d'élèves au Certificat de base (CEB). Il sera innovant et respectueux des rythmes de l'enfant et assurera la promotion de pratiques pédagogiques nouvelles.

Dès le début de la scolarité, une vigilance particulière sera accordée à la détection des troubles d'apprentissage, en étroite collaboration avec les centres PMS.

Des partenariats avec le milieu associatif local seront envisagés pour proposer aux enfants des activités dans l'école pendant et après le temps scolaire.

1.2. Accompagner les enseignants dans leurs missions et garantir un enseignement accessible à tous

La ville de Tournai doit garantir la qualité de l'enseignement et continuer à proposer des conditions d'enseignement avantageuses dans un cadre de qualité.

1.3. Privilégier une offre complète

La ville de Tournai compte de nombreuses écoles secondaires, tous réseaux confondus, proposant des formations généralistes mais aussi qualifiantes.

Elle peut s'appuyer sur plusieurs hautes écoles qui proposent des filières complémentaires ainsi qu'une filière universitaire en architecture et une filière artistique. Un pôle artistique se constitue autour de l'académie des Beaux-Arts (enseignement provincial secondaire et supérieur communal), mais aussi un pôle paramédical autour des différentes écoles secondaires de nursing et des écoles supérieures paramédicales.

Développer l'enseignement supérieur figure parmi les priorités de cette législature. L'Ee-Campus constitue un élément moteur de cette nouvelle dynamique qui mêle les réseaux et les partenaires autour d'un objectif de développement commun. La Ville proposera aux écoles communales de s'inscrire dans cette dynamique.

Actions privilégiées ...

	En matière d'enseignement
O.O.3.1.1	Assurer un enseignement communal répondant aux défis du monde environnant
	Organiser un enseignement de qualité, innovant et ouvert à tous
Action 1	Mettre l'accent sur l'apprentissage et la maîtrise des apprentissages de base
Action 2	Soutenir les pratiques pédagogiques permettant l'organisation d'activités différenciées et prenant en compte le besoin de chaque élève
Action 3	Adapter la formation des élèves à chaque âge aux technologies de l'information et de la communication
Action 4	Encourager l'apprentissage des langues
Action 5	Organiser une étude dirigée dans toutes les écoles communales
Action 6	Présenter aux parents dans toutes les écoles communales les projets éducatifs, pédagogique et d'établissement lors de chaque rentrée scolaire
Action 7	Valoriser une cohérence pédagogique optimale entre le primaire et le secondaire
Action 8	Développer des politiques d'orientation en partenariat avec le PMS et le SAIS
	Renforcer la lutte contre le décrochage scolaire en priorité
Action 9	Mettre en place un suivi individualisé pour chaque élève en remédiation scolaire
Action 10	Développer des partenariats avec les écoles de devoirs
Action 11	Renforcer la prévention de la violence à l'école

O.O.3.1.2	Accompagner les enseignants dans leurs missions et garantir un enseignement accessible à tous
Action 1	Mettre en place un accompagnement plus important des jeunes enseignants et une meilleure connaissance du Pouvoir Organisateur
Action 2	Faciliter la formation continuée des enseignants
Action 3	Développer des outils de travail performants
Action 4	Créer les conditions pour garantir le bien-être au travail
Action 5	Encourager une alimentation saine dans l'ensemble des écoles et structures d'accueil
Action 6	Améliorer la sécurité aux abords des écoles
O.O.3.1.3	Privilégier une offre complète
Action 1	Créer l'émulation autour de l'Ee-campus
Action 2	Garantir l'accueil des étudiants et enseignants
Action 3	Développer des pôles d'enseignement à haute valeur ajoutée

Culture:

Tournai est la «capitale» de la Wallonie picarde, terre d'art et de culture depuis longtemps. Tournée vers le futur mais fière de son riche patrimoine, elle peut et doit rayonner. Tournai aux multiples facettes mais aussi aux multiples atouts va s'appuyer sur ces richesses pour se distinguer: ville de patrimoine et d'histoire, d'art et de création, verte et bleue, citadine et gourmande.

2.1. Définir une stratégie événementielle

Avec les acteurs tournaisiens qui font bouillonner la culture, il s'agira de définir une stratégie événementielle afin de gagner en cohérence, en efficacité et en impact.

Après avoir établi un cadastre précis des ressources et événements culturels, des pistes de collaboration, d'organisation, de décloisonnement entre les divers partenaires (Maison de la Culture, Centres d'Expression et de Créativité, associations mais aussi enseignement artistique) pourront se dégager afin de définir une véritable politique culturelle.

2.2. Coordonner les acteurs culturels et les manifestations pour améliorer l'impact

Dans cette perspective, la Ville va renforcer la coordination culturelle afin de tirer le meilleur parti des nombreuses initiatives portées par une dynamique associative très volontaire. Il importe d'éviter la multiplication des structures et la dispersion des énergies.

Cette cohérence garantit la transparence des actions mais constitue aussi un encouragement à la créativité. Les nouvelles technologies de l'information, les actions innovantes s'appuieront sur les structures existantes et sur de nouveaux projets comme une fabrique culturelle (qui matérialisera la mutualisation des moyens), ou comme la création d'une résidence d'artistes, lesquels amèneront un souffle neuf dans la ville, en touchant de nouveaux publics.

2.3. Développer un pôle culturel autour de la Maison de la culture

Autour de la Maison de la Culture qui doit être soutenue dans ses actions, il faut renforcer le pôle culturel. Inscrite dans un programme de rénovation, elle doit être mieux reliée au centre-ville, à travers l'intégration d'un espace culturel au sein de la Ville et à un aménagement adéquat des traversées du boulevard. La création d'une salle polyvalente destinée à accueillir des manifestations doit être envisagée.

2.4. A travers la Maison des associations, mutualiser et optimiser les moyens

A ces lieux de création, s'ajoutera aussi la Maison de la vie associative et des loisirs. Ce lieu de réunion, de coordination, de rencontre entre toutes les associations permettra aussi à celles qui sont impliquées dans l'organisation d'événements de procéder à des rencontres techniques qui identifieront clairement les démarches à accomplir.

Cette Maison des Associations garantira non seulement des économies de moyens pour les associations mais également une augmentation de l'efficacité à travers la mutualisation des outils et des savoirs. Elle sera un moteur visant à fédérer et coordonner les énergies et la communication autour de projets locaux.

2.5. Marketing territorial: l'image de marque de la ville

Avec un patrimoine classé à l'UNESCO, Tournai, ville d'art, d'histoire et d'événements mais aussi ville à la campagne, doit au moins viser à doubler le nombre de touristes accueillis chaque année et redevenir la destination trois étoiles qu'elle était il y a plusieurs décennies.

Ainsi, il y a lieu de revoir l'organisation de l'Office du Tourisme. Il fonctionnera dans le cadre d'un partenariat avec la Maison du Tourisme dans une structure neuve mobilisée autour de l'objectif d'augmenter l'attractivité de la Ville. L'Office du Tourisme sera le point central d'information de la Ville.

Le tourisme est une activité économique importante. Outre les partenariats à développer avec le secteur privé, Tournai doit pouvoir disposer d'un pôle de loisirs. Le site des carrières de l'Orient pourrait devenir le parc périurbain de Tournai.

2.6. Cultiver l'associatif

La Maison des Associations apportera rapidement une réponse concrète et logistique aux associations mais elle ne sera pas la seule. D'une manière globale et à travers les Etats généraux de l'Associatif, il s'agira de reconnaître et de soutenir de manière juste la dynamique associative pour en dresser l'inventaire et mettre en concordance les attentes des associations et de la population.

2.7. Valoriser le potentiel de la couronne verte de Tournai

Les villages de Tournai constituent de véritables atouts dans la stratégie de développement touristique de la ville. Les opérations «cœur de village» et l'approche paysagère renforcent la qualité et la douceur de vie dans notre entité.

Actions privilégiées ...

Culture : émancipation et rayonnement	
O.O.3.2.1	Définir une stratégie événementielle
Action 1	Etablir un cadastre précis des ressources et événements culturels
Action 2	Dégager des pistes de collaboration et de partenariat
O.O.3.2.2	Coordonner les acteurs culturels et les manifestations pour améliorer l'impact
Action 1	Renforcer la coordination culturelle et les initiatives portées par la dynamique associative
Action 2	Encourager la créativité
O.O.3.2.3	Développer un pôle culturel autour de la Maison de la culture
Action 1	Aménager la Maison de la culture
O.O.3.2.4	A travers la maison des associations, mutualiser et optimiser les moyens
Action 1	Créer une résidence d'artistes
Action 2	Intégrer un espace culturel au sein de la ville
Action 3	Créer une salle polyvalente adaptée aux besoins
Action 4	Structurer un pôle événementiel sur la plaine des manœuvres
Action 5	Créer une fabrique culturelle
Action 6	Créer 2 espaces pour les jeunes artistes - jeunes et création
Action 7	Créer une maison de la vie associative et des loisirs
O.O.3.2.5	Marketing territorial : l'image de marque de la ville
Action 1	Identifier les lacunes dans le contexte de la Wallonie et de l'Eurométropole
Action 2	Doubler le nombre de touristes accueillis chaque année
Action 3	Disposer d'un pôle de loisirs sur le site de l'Orient
Action 4	Créer un tourisme culturel autour du quartier cathédral, des musées et de l'Escaut
Action 5	Développer un pôle de tourisme familial
O.O.3.2.6	Cultiver l'associatif
Action 1	Organiser les états généraux de l'associatif
Action 2	Apporter une réponse logistique concrète aux associations
O.O.3.2.7	Valoriser le potentiel de la couronne verte de Tournai
Action 1	Valoriser les atouts à travers les 4 piliers : gastronomie, hébergement rural, randonnée et vélo
Action 2	Développer des pôles complémentaires (grands sites de l'entité)

3.3 Sport :

Le sport est à la fois facteur d'épanouissement personnel et élément d'attractivité de la Ville. Il mêle clubs privés et structures publiques, soit plus de 300 clubs et associations. Ce foisonnement de disciplines et la multitude de ces dynamismes requièrent la meilleure attention et aussi la définition d'une politique sportive qui rencontre ces différentes logiques et qui réponde aux attentes des publics amateurs, handicapés ou professionnels.

A travers un inventaire précis des clubs, des disciplines et des infrastructures, il s'agira de définir et de mettre en œuvre une politique sportive pour tous qui stimule la pratique du sport - enfants, aînés, personnes handicapées.

La mise en place d'une coupole sportive garantira une utilisation optimale des infrastructures existantes. Des infrastructures se développeront aussi dans les villages.

Actions privilégiées ...

	Sport : de l'épanouissement à la créativité
O.O.3.3.1	Défendre et valoriser le sport pour tous
Action 1	Réaliser un inventaire complet
Action 2	Créer des chèques-sport
O.O.3.3.2	Promouvoir l'excellence
Action 1	Mettre en place un conseil sportif
O.O.3.3.3	Optimiser l'utilisation des infrastructures
Action 1	Mettre en place une coupole sportive
Action 2	Mettre les infrastructures existantes à niveau
Action 3	Développer des infrastructures dans les villages

Objectif stratégique 4. Agir pour atteindre l'excellence environnementale

La motivation ...

Le développement durable est un contrat entre chaque citoyen et chaque niveau de pouvoir. Les acteurs publics tournaisiens ont choisi d'engager la ville dans cette voie et se doivent de montrer l'exemple. Chaque initiative prendra en compte son impact sur le développement durable. Chaque axe doit intégrer les enjeux énergétiques et climatiques et les croiser avec les besoins prioritaires des citoyens : emploi, cadre de vie, propreté, sécurité. La Ville veut s'engager dans une politique d'économies d'énergie à la fois stricte, originale et bien pensée.

Objectifs opérationnels...

Etant donné le caractère global couvert par la notion d'excellence environnementale, la ville a décliné cet objectif autour des axes suivants :

- Environnement
- Aménagement durable
- Energie
- Logement
- Mobilité

Actions privilégiées ...

O.O.4.1	Valoriser et exploiter les atouts de la WAPI en matière d'environnement, de production d'énergies renouvelables et de technologies vertes
	4.1.1. Environnement
Action 1	Renforcer les services existants actifs en matière de propreté
Action 2	Soutenir la construction d'un 3ème parc à conteneurs
Action 3	Intensifier la communication vers les publics cibles
Action 4	Poursuivre les infractions en matière d'environnement
Action 5	Fleurir l'entité
	4.1.2. Aménagement durable
Action 1	Développer et gérer les espaces verts
Action 2	Créer ou aménager des parcs et places de manière participative
Action 3	Reconquérir les friches
Action 4	Sensibiliser les acteurs ruraux
Action 5	Amplifier la politique d'investissement pour valoriser le patrimoine
Action 6	Réaliser des aménagements pérennes
Action 7	Améliorer l'entretien du réseau d'égouttage, des fossés, des rieux

Action 8	Contribuer à l'amélioration de l'air et à la réduction du bruit
Action 9	Promouvoir une alimentation durable
	4.1.3. Energie
Action 1	Réaliser un inventaire
Action 2	Finaliser le cadastre énergétique des bâtiments communaux
Action 3	Développer des projets de logement à haute performance énergétique
Action 4	Etablir un programme d'investissements
	4.1.4. Logement
Action 1	Réhabiliter d'anciens bâtiments en logements publics ou privés
Action 2	Rénover et entretenir le parc de logements publics existants
Action 3	Concrétiser le projet urbain d'éco-quartier
Action 4	Intensifier, par l'intermédiaire de l' AIS, la prise en gestion et la location de logements conventionnés dans le centre-ville et les villages
	4.1.5. Mobilité
Action 1	Poursuivre le projet pilote de commune cyclable
Action 2	Piétonniser le cœur historique de la Ville
Action 3	Mettre en place des navettes entre les différents parkings de délestage
Action 4	Participer aux actions "journée sans voiture"
Action 5	Installer des bornes de rechargement pour véhicules électriques
Action 6	Adapter le plan de stationnement aux besoins exprimés
Action 7	Prévoir des navettes vers les zones d'activités économiques
Action 8	Sensibiliser au covoiturage
Action 9	Favoriser l'offre de transports publics
Action 10	Mettre en place un projet pilote de véhicules électriques
Action 11	Mettre en place un groupe de travail participatif au sein des services communaux

Objectif stratégique 5. Agir pour relever le défi de l'attractivité urbaine et rurale

La motivation ...

Pour relever le défi de l'attractivité, la ville va concentrer son énergie autour des trois axes clés que sont la création d'un climat serein, une politique cohérente en matière de revitalisation urbaine et enfin le développement de l'attractivité commerciale et touristique.

Objectifs opérationnels...

Créer un climat serein d'un bout à l'autre de l'entité

1.1. Poursuivre la politique de prévention et assurer la sécurité

Garantir à chaque citoyen de vivre en sécurité sera une priorité. C'est une condition nécessaire pour améliorer la qualité de la vie, renforcer la cohésion sociale et assurer le développement économique.

Dans cette perspective, en concertation avec l'ensemble des acteurs de la prévention et de la sécurité au sens large, la ville adoptera une note-cadre de prévention et sécurité afin de déterminer ses priorités dans ce domaine. Cette note-cadre s'articulera avec le plan zonal de sécurité approuvé par le conseil zonal de sécurité.

1.1.1. Préserver les lieux publics pour les rendre plus sûrs et appliquer effectivement les sanctions administratives

Les aménagements urbains ont une influence sur la perception que chacun a de sa propre sécurité. Il est donc essentiel de poursuivre les investissements qui rendent les lieux publics plus conviviaux et plus sûrs.

Tous les actes d'incivilité et les nuisances qui en découlent doivent être rapidement constatés et leurs auteurs poursuivis, notamment par une application effective des sanctions administratives communales.

Par ailleurs, le traitement des «points noirs» en matière de sécurité routière sera également suivi afin de mieux protéger les citoyens tournaisiens.

1.1.2. Renforcer la police de proximité au service de la population

Le rôle de la police de proximité, en particulier de la police de quartier, est essentiel en matière de service public à la population, tant dans le domaine de la prévention que dans celui de la répression de la délinquance.

L'objectif est de renforcer la police locale afin de rencontrer les préoccupations réelles des citoyens qui demandent à vivre sereinement dans l'entité.

Dès lors, la Ville de Tournai s'engage à atteindre, dans les meilleurs délais, la norme KUL. L'objectif est de permettre une occupation de terrain plus soutenue, dans les quartiers de manière générale et dans les endroits où naissent des foyers d'insécurité en particulier.

1.1.3. Développer des actions coordonnées et intensifier les partenariats

Même si la police est un élément central dans la lutte contre l'insécurité, d'autres instances ont également un rôle majeur à jouer. L'ensemble des acteurs concernés par la sécurité sont des maillons indispensables de la chaîne «sécurité».

Le règlement général de police sera adapté, notamment en y incluant de nouvelles dispositions soumises à sanction administrative.

1.1.4. Soutenir et dynamiser les projets de prévention

La sécurité doit contribuer à renforcer la cohésion sociale. Pour cela, la ville soutiendra le développement de projets de prévention, de technoprévention, d'accompagnement des victimes et les modes alternatifs de résolution des conflits via notamment les services de médiation.

La ville de Tournai, via le service d'aide à l'intégration sociale (SAIS), avec le concours de la police, veillera à créer un organe de réflexion, sorte d'observatoire objectif et neutre, qui analysera à brève échéance, les évolutions des phénomènes de criminalité et de nuisances en vue d'adapter au plus vite les actions préventives et de sécurité.

Une réorganisation globale du service du SAIS sera également une priorité afin que certaines fonctions-clés soient redéfinies.

1.1.5. Développement technologique au profit d'une police plus efficace

Afin de limiter la charge administrative liée au traitement de nombreuses demandes et en vue de réduire la consommation de papier, une plateforme combinant numérisation de documents et gestion automatisée de l'échange de courrier sera implémentée.

Dans le même ordre d'idées, le recours à des applications particulières sur smartphone, par exemple, sera étudiée (concept de SmartCity).

1.2. Des secours rapides et efficaces

Le droit pour chaque citoyen de bénéficier de secours rapides et adéquats est une priorité.

La Ville de Tournai s'engage à poursuivre la modernisation du matériel et des infrastructures afin d'améliorer la qualité et la rapidité des secours, ainsi que les conditions de travail du personnel. La ville compte également maintenir ses actions dans le cadre de la formation de base, la formation continuée, l'entraînement des pompiers et des secouristes-ambulanciers afin de garantir la qualité des interventions et la sécurité des intervenants, dans la perspective de la mise en place de la zone de secours à l'échelle de la Wallonie picarde.

Actions privilégiées ...

O.O. 5.1	Créer un climat serein d'un bout à l'autre de l'entité
	5.1.1. Poursuivre la politique de prévention et assurer la sécurité
Action 1	Préserver les lieux publics pour les rendre plus sûrs et appliquer effectivement les sanctions administratives
Action 2	Renforcer la police de proximité au service de la population
Action 3	Développer des actions coordonnées et intensifier les partenariats
Action 4	Soutenir et dynamiser les projets de prévention
Action 5	Développer une technologie au profit d'une police plus efficace
	5.1.2. Améliorer la rapidité et la qualité des secours
Action 1	Poursuivre la modernisation du matériel et des infrastructures
Action 2	Améliorer la formation et l'entraînement
Action 3	Organiser des campagnes de prévention
Action 4	Inscrire le service incendie de Tournai dans la Zone de secours de la WAPI

2. Mener une politique cohérente en matière de revalorisation urbaine et rurale afin de rendre Tournai et ses villages toujours plus attractifs et accueillants

2.1. Affirmer l'identité de l'entité pour améliorer son attractivité

La ville de Tournai affirmera son identité visuelle au travers de différentes initiatives, comme le marquage des entrées de ville et ce, via des aménagements sobres mais spécifiques.

Ces aménagements permettront de donner au visiteur une image attractive de la Ville dès le premier abord. Cette initiative sera également développée pour l'ensemble des entrées de villages.

Il est essentiel de valoriser, également, le patrimoine afin de donner davantage d'identité et de sentiment d'appartenance aux quartiers de Tournai.

Le renforcement de l'identité de la ville et des villages passera en outre par l'implantation d'un mobilier urbain intégrant une dimension artistique.

2.1. Valoriser la trame verte dans une optique de convivialité des espaces publics

La présence de la nature est essentielle en ce qu'elle participe tant à son image qu'à la qualité de la vie qu'on y trouve. La ville souhaite élaborer un plan paysager de l'entité permettant de tisser, de recoudre et de révéler le patrimoine vert.

2.2. Reconquérir l'Escaut

La présence d'un cours d'eau est un élément marquant pour une Ville. Tournai a, à ce titre, une formidable carte à jouer dans son dialogue avec l'Escaut. La ville poursuivra la requalification des quais, notamment sur la rive droite. Cela implique, aussi, de multiplier les aménagements connectant le fleuve avec les pôles d'attraction et les itinéraires de randonnées et de promenades.

2.3. Intensifier l'image de «ville en mouvement» et mener une politique cohérente d'aménagement à haute qualité d'usage

La ville souhaite proposer aux citoyens d'élaborer une stratégie de renouvellement urbain pour les grands ensembles fonciers à développer ou à reconvertir.

2.4. L'atelier du futur pour la ville de demain

Pour envisager l'avenir de manière cohérente, durable et visionnaire, la ville va proposer d'instituer, de manière participative, un atelier du Futur dont l'objectif sera de réfléchir à la ville de demain, de façon interactive.

Ce processus expérimental et innovant permettra de mettre en place une structure et une initiative susceptibles d'amener la Ville de Tournai à effectuer un saut qualitatif conséquent en matière d'architecture, d'urbanisme, de paysage urbain, d'écologie et de développement durable. Cette démarche qualitative s'inscrira dans l'émergence de plus en plus prégnante de l'attention portée à la qualité de vie à laquelle l'architecture contemporaine contribue.

Il convient de tendre vers une culture architecturale qui contribue à construire, aujourd'hui, le patrimoine de demain. Cela peut passer par la réalisation de bâtiments «ordinaires» marqués par leur qualité architecturale.

Actions privilégiées ...

O.O. 5.2	Mener une politique cohérente en matière de revitalisation urbaine et rurale afin de rendre Tournai et ses villages toujours plus attractifs et accueillants
Action 1	Affirmer l'identité de Tournai pour améliorer son attractivité
Action 2	Valoriser la trame verte dans une optique de convivialité des espaces publics
Action 3	Reconquérir l'Escaut
Action 4	Intensifier l'image de "Ville en mouvement" et mener une politique cohérente d'aménagement à haute qualité d'usage
Action 5	instituer l'atelier du futur pour la ville de demain

3. Assurer l'attractivité commerciale et touristique de l'entité, tout en améliorant le bien-être des habitants

Pour favoriser le développement commercial et l'attractivité du centre-ville et de ses pôles commerciaux, la ville de Tournai veut s'inscrire dans une véritable stratégie de développement.

Actions privilégiées ...

O.O. 5.3	Assurer l'attractivité commerciale et touristique de l'entité, tout en améliorant le bien-être des habitants
Action 1	Stimuler le remembrement commercial
Action 2	Gérer l'espace public de manière proactive

Objectif stratégique 6. Agir pour valoriser notre situation géographique

La motivation ...

Dans le cadre des actions déployées au sein de l'Eurométropole, la ville de Tournai jouera un rôle central dans l'amélioration du quotidien des citoyens. Que ce soit en termes de mobilité, d'emploi et de formation, de tourisme ou de culture, Tournai prendra ses responsabilités afin d'intensifier ses collaborations avec les villes de Lille et de Courtrai, véritable plus-value pour son développement et le bien-être de ses habitants.

Objectifs opérationnels...

1. Affirmer la ville et la WAPI comme territoire innovant et créatif au sein de l'Eurométropole et de la Wallonie

Notre dynamisme économique et la création d'emplois passent par l'émergence d'entreprises innovantes sur le territoire de Tournai et de la Wallonie picarde. Il s'agit donc d'affirmer toujours plus la Ville comme un territoire innovant et créatif au sein de l'Eurométropole et de la Wallonie.

Pour cela, le maître-mot sera la mise en réseau, notamment via l'ouverture des centres de recherche et des universités aux entreprises et aux porteurs de projets nouveaux du territoire.

Le rapprochement du territoire de l'Eurométropole avec les universités de Wallonie et de Bruxelles sera également une priorité.

Actions privilégiées ...

O.O. 6.1	Affirmer la ville et la WAPI comme territoire innovant et créatif au sein de l'Eurométropole et de la Wallonie
Action 1	Favoriser la mise en réseau
Action 2	Renforcer les liaisons transfrontalières
Action 3	Développer et mettre en œuvre SmartCity
Action 4	Renforcer la mobilité en matière d'emploi et de formation

2. Exploiter les atouts qu'offrent la WAPI et l'Eurométropole afin de faire face aux attentes des tournaisiens

2.1. Positionnement à l'international et visibilité dans l'Eurométropole

La visibilité de Tournai passera par son exposition sur la scène internationale qui constitue un atout pour son développement touristique et socio-économique.

Dans ce cadre, la Ville multipliera les échanges d'expérience avec des villes européennes. Elle organisera et participera aussi à des événements d'envergure internationale permettant de la positionner sur la carte de l'Europe ou du monde.

Tournai s'affirmera aussi comme une ville eurométropolitaine. Elle doit pouvoir bénéficier d'une stratégie commune avec ses voisins transfrontaliers en vue de développer des actions conjointes au bénéfice des Tournaisiens et, plus largement, des Wallons picards.

Actions privilégiées ...

O.O. 6.2	Exploiter les atouts qu'offrent la WAPI et l'Eurométropole afin de faire face aux attentes des tournaisiens
Action 1	Positionner la Ville à l'échelon international (sur les volets économique, culturel, et touristique)
Action 2	Inscrire Tournai dans la solidarité européenne et internationale

Objectif stratégique 7. Agir pour remporter l'enjeu de la gouvernance et de la participation

La motivation ...

La ville de Tournai ambitionne de mettre en œuvre des mesures visant au développement et au bien-être de la ville et des citoyens. Ces mesures seront prises dans le respect d'une gestion prudente, responsable.

Objectifs opérationnels...

1. Rétablir la confiance entre le citoyen et l'administration

La ville de Tournai présente la particularité d'avoir un territoire étendu. Elle sera à l'écoute des demandes des citoyens en ce qui concerne l'accessibilité de ses services administratifs, que ce soit sur place, par courrier ou par internet. Elle veillera à la transparence et à la compréhension de ses décisions mais aussi à ce que les Tournaisiens et Tournaisiennes vivant dans les villages disposent d'une offre de service public adaptée à leurs besoins.

Actions privilégiées ...

O.O. 7.1	Rétablir la confiance entre le citoyen et l'administration
Action 1	Mettre en place un guichet d'accueil unique pour faciliter l'accès à l'administration
Action 2	Améliorer la lisibilité des documents administratifs
Action 3	Faciliter l'accessibilité à tous les publics et en particulier ceux à mobilité réduite
Action 4	Optimaliser le site internet pour le rendre performant et utilisable par les citoyens
Action 5	Organiser une journée d'accueil pour les nouveaux habitants
Action 6	Inciter à la culture de l'évaluation permanente avec un baromètre périodique de satisfaction

2. La citoyenneté en action

Le lien entre la commune et le citoyen doit se rétablir ou se renforcer. La commune doit informer, rencontrer, consulter la population et les associations et faciliter les contacts directs avec elles.

Actions privilégiées ...

O.O. 7.2	Une gestion participative pour et avec la population
Action 1	Investir dans l'éducation citoyenne, la lutte contre le racisme et l'extrême droite
Action 2	Organiser des journées portes ouvertes
Action 3	Afficher la charte de la citoyenneté dans tous les lieux publics
Action 4	Lutter contre la fracture numérique par l'accès WIFI gratuit ou par des bornes d'accès internet

3. Gestion communale: transversalité et performances

Une gestion communale dynamique, rigoureuse, efficace passe par la transversalité des politiques, le décloisonnement des services, les synergies communales et supracommunales, la réduction des coûts de fonctionnement. Le travail de l'administration doit également être revalorisé à l'égard des citoyens.

Actions privilégiées ...

O.O. 7.3	Professionaliser la gestion communale : performances - transversalité
Action 1	Initier une démarche stratégique, un pilotage des politiques prioritaires
Action 2	Procéder à l'évaluation régulière de l'avancement des projets
Action 3	Optimaliser l'outil informatique et l'inscrire dans une optique intercommunales
Action 4	Mettre en place l'E-administration
Action 5	Mettre en place une "veille des subsides"

4. Le personnel communal: un capital humain à valoriser

Une gestion administrative dynamique et moderne passant par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne, l'adoption d'un contrat d'objectifs et l'installation d'un comité de direction, sera mise en place.

Dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des grands travaux, la ville se dotera d'une structure de pilotage des projets afin d'assurer la coordination et le monitoring des chantiers de grande envergure, en tenant compte de la mise en œuvre des chantiers, des moyens de participation et de communication à l'égard des riverains.

Une gestion financière saine, transparente et respectueuse des équilibres budgétaires à atteindre sera mise en place. Pour ce faire, la ville instituera un service de suivi des stratégies permettant de répondre aux besoins de gestion moderne.

Une gestion des ressources humaines souple, efficace et adaptée aux réalités communales, conjuguant qualité du service et respect des agents sera adoptée. Les conditions seront créées pour attirer et maintenir en fonction les profils professionnels de qualité.

Les autorités communales veilleront à l'application du pacte pour une fonction publique solide et solidaire adopté lors de la législature précédente.

La formation continue du personnel sera améliorée, tant en ce qui concerne les aspects techniques et législatifs à assimiler que les règles fondamentales du service public.

Une réflexion portera également sur les synergies à mettre en place entre la ville et le CPAS dans certains domaines d'activités, y compris la création de services communs.

Actions privilégiées ...

O.O. 7.4	Investir dans le personnel communal : un capital humain à valoriser
Action 1	Mettre en place un service de suivi des stratégies (monitoring PST, suivi PG et autres plans, contrôle interne)
Action 2	Mettre en place une gestion administrative dynamique et moderne sous la forme de contrats d'objectifs
Action 3	Mettre en place un Comité de direction
Action 4	Mettre en place une structure de pilotage afin d'assurer la coordination et le monitoring chantiers
Action 5	Adopter une gestion des ressources humaines souple, efficace et adaptée aux réalités communales

5. Tournai, une commune partenaire

Sans conteste, la commune est le partenaire de proximité par excellence des citoyens et des entreprises mais Tournai peut être encore plus efficace en mutualisant ses actions avec d'autres opérateurs publics.

Dans cette optique, elle intensifiera ses relations notamment avec la Province de Hainaut qui peut lui proposer de nombreux services de proximité. Tournai pourra ainsi accentuer ses partenariats avec la Province en matière de formation, de culture, de tourisme,...

La ville de Tournai développera davantage encore sa participation à ces structures mais aussi, dans l'intérêt des citoyens, elle renforcera les liens avec d'autres réseaux et niveaux de pouvoir.

Actions privilégiées ...

O.O. 7.5	Tournai, une commune partenaire
Action 1	Accroître les relations avec la Province de Hainaut
Action 2	Investir dans le Conseil de développement de la Wallonie Picarde et dans la gouvernance territoriale
Action 3	S'appuyer davantage sur les potentialités des partenaires institutionnels

IV.2. LE VOLET INTERNE

Pour rappel, le volet interne du PST concerne l'administration générale et vise l'organisation interne de la ville et des services communaux.

Le Directeur général et le Directeur financier sont les chevilles ouvrières de la mise en œuvre de la stratégie communale, chargés de coordonner les objectifs d'action politique et les objectifs d'action administrative. Ils peuvent s'appuyer sur le comité de direction.

La réforme des grades légaux, issue du Décret du 18 avril 2013 (modifiant certaines dispositions du CDLD) entré en application le 1^{er} septembre 2013, et donc la redéfinition des rôles et missions, a un impact majeur sur la détermination des objectifs stratégiques et opérationnels du volet interne de l'administration.

Soucieux de tendre vers la gestion des performances et de mettre en application de nouveaux outils et schéma organisationnel dans un cadre de valeurs privilégiant la qualité, la transparence, l'éthique et la solidarité, il a été décidé de fixer 4 objectifs stratégiques et 11 objectifs opérationnels.

En bref : la stratégie se présente comme suit :

O.S. 8	Améliorer l'efficacité et l'efficience dans la gestion locale
O.O.8.1	Stimuler une gestion transversale
O.S. 9	Identifier et faire adhérer aux valeurs de l'administration
O.O.9.1	Stimuler la culture de l'administration et défendre ses valeurs
O.S. 10	Etre une administration orientée vers une gestion des ressources humaines de qualité
O.O. 10.1	Développer l'expertise du personnel
O.O. 10.2	Améliorer la sélection des agents
O.O. 10.3	Mieux gérer les carrières
O.O. 10.4	Planifier et assurer le transfert du savoir (know how)
O.S. 11	Moderniser le fonctionnement de l'administration
O.O.11.1	Renforcer les synergies entre les services et les partenaires
O.O.11.2	Améliorer la communication interne
O.O. 11.3	Améliorer les procédures de fonctionnement
O.O. 11.4	Moderniser la gestion informatique
O.O. 11.5	S'inscrire dans le développement durable

Objectif stratégique 8. Améliorer l'efficacité et l'efficacité dans la gestion locale

O.O.8.1 Stimuler une gestion transversale

La motivation ...

En application, d'une part, du programme de politique générale 2012-2018 et plus particulièrement de l'objectif stratégique 7 "Agir pour remporter l'enjeu de la gouvernance », et d'autre part, des nouvelles dispositions du Code de la Démocratie locale relatives à la réforme des grades légaux, l'administration se doit de mettre en place un nouveau mode de fonctionnement, privilégiant la transversalité et le contrôle de l'efficacité.

Pour ce faire, le Collège communal a décidé de créer un service de suivi des stratégies qui aura pour missions d'assurer le suivi du PST, de stimuler la gestion par objectifs et de ce fait mesurer les résultats atteints, et mettre en place un système de veille et de contrôle. Le service sera en lien direct avec le comité de direction récemment mis en place.

Actions privilégiées ...

Action 1	Assurer le suivi du PST par la mise en place d'un service de suivi des stratégies
Action 2	Mettre en place un système interne de gestion de l'efficacité
Action 3	Mettre en place un système de veille et de contrôle
Action 4	Implémenter la réforme des grades légaux (développement de la fonction managériale et mise en place du contrôle interne)

Objectif stratégique 9. Identifier et faire adhérer aux valeurs de l'administration

O.O.9.1 Stimuler la culture de l'administration et défendre ses valeurs

La motivation ...

L'administration communale ne dispose pas, à l'heure actuelle, d'une charte des valeurs ni d'un code de déontologie spécifique, hormis les dispositions incluses dans le statut administratif du personnel.

Or, toute administration qui souhaite se profiler comme une organisation moderne et communiquer sa culture d'entreprise doit se doter de ces outils. Ainsi, la culture transversale transparaît dans les valeurs qui la définissent, valeurs qu'elle souhaite véhiculer et partager.

Pourquoi une Charte des valeurs? En vue de créer un cadre éthique qui stimule le personnel communal jour après jour dans l'exercice de la fonction et parce qu'elle rend une organisation unique.

L'objectif sera donc de définir une Charte des valeurs qui rassemble et qui ressemble à l'administration. Elle ne se voudra pas un outil rigide mais plutôt évolutif, vivant et s'épanouissant dans le temps. Pour exprimer et concrétiser les valeurs, elles pourront être illustrées par des indicateurs de comportement qui caractérisent les actions et relations tant à l'égard des citoyens qu'entre les collaborateurs.

Celles-ci pourront d'ailleurs être intégrées dans la grille d'évaluation du personnel.

Au cours des dernières années, la société a fortement évolué et est devenue plus critique et plus émancipée. Elle exige de la part de l'administration que celle-ci fournisse quotidiennement un service correct, rapide et de haute qualité. La société attend de l'administration qu'elle donne le bon exemple. Une éthique professionnelle assiste le personnel dans cette fonction d'exemple et nous aide à garantir et/ou à rétablir la confiance du citoyen dans l'administration. Le Code de déontologie a ainsi pour vocation d'être un fil conducteur pour le personnel communal, un outil positif qui indique le comportement à adopter dans des circonstances difficiles ou non évidentes. Les principaux objectifs seront dès lors de:

- * offrir un ensemble de droits et devoirs éthiques et professionnels dont il convient de tenir compte dans l'exercice de la fonction (figurant déjà dans le statut administratif du personnel communal),
- * créer un moyen de gérer et de contrôler le comportement des agents, et offrir une certaine protection contre les influences externes,
- * encourager et normaliser le comportement éthique et professionnel afin de contribuer à une amélioration qualitative du fonctionnement de l'Administration.

La Ville de Tournai ne dispose pas actuellement d'une charte graphique unique. Chaque département a en effet développé au fil des années ses propres modèles de document, ce qui ne permet donc pas de donner au citoyen une image uniforme et dès lors une identité propre et

reconnaissable à la ville. Il s'agira donc de développer un outil qui permettra de garantir l'homogénéité et la cohérence de la communication à l'intérieur de l'organisation mais surtout vers le public, autrement dit de renforcer la stratégie de communication et le marketing territorial (cf. O.S.3)

Actions privilégiées ...

Action 1	Ecrire une charte contenant les valeurs de l'administration
Action 2	Sensibiliser le personnel afin qu'il adhère à ces valeurs
Action 3	Rédiger un code de déontologie à usage du personnel
Action 4	Elaborer une charte graphique unique

Objectif stratégique 10. Etre une Administration orientée vers une gestion des ressources humaines de qualité

O.O. 10.1 Développer l'expertise du personnel

La motivation ...

La gestion des connaissances est l'ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le développement des compétences et de l'expertise doit permettre à une organisation de maîtriser le changement dans un environnement complexe et dynamique. La Ville de Tournai représente +/- 1100 agents et donc une multitude de métiers actifs sur le terrain technique et administratif. Pour assurer une gestion des ressources humaines dynamique et stimulante, et permettre à chacun de s'épanouir dans son métier, il s'agira d'établir un plan de formation en phase avec les compétences de chacun et l'évolution des missions de l'administration. Ainsi, chacun pourra développer son expertise et au minimum suivre les formations légales nécessaires à l'exercice de sa fonction.

Pour ce faire, les besoins en matière de formation continue seront mieux détectés et le panel de formation élargi de manière à maintenir chez chaque agent un haut niveau de compétences et d'efficacité afin qu'il s'inscrive durablement dans un service de qualité aux citoyens.

Le plan de formation devra comprendre les formations RGB, les formations transversales, les formations obligatoires, les formations internes et les formations en matière de sécurité.

En outre, le maintien d'une ligne hiérarchique dynamique et cohérente constitue un enjeu pour les années à venir. Il conviendra de donner les outils de management à tous les agents ayant la responsabilité d'une équipe ou une fonction à responsabilité. Ce renforcement de la ligne hiérarchique devra contribuer à la qualité souhaitée pour rendre un meilleur service au citoyen.

Ce processus global pourra contribuer à optimiser la mobilité interne des agents et ainsi adapter les moyens aux besoins, en n'éluant pas le fait que certains agents aspirent à évoluer dans leur carrière professionnelle et à assumer des fonctions ou responsabilités nouvelles et/ou encore à réorienter leur carrière.

Ce processus devrait en outre amener à une réflexion plus globale et continue quant au cadre et aux statuts.

Actions privilégiées ...

Action 1	Elaborer un programme de formation continuée pour les métiers évolutifs
Action 2	Assurer le suivi des formations légales
Action 3	S'inspirer des expériences extérieures (benchmarking)
Action 4	Renforcer la qualité du management

O.O. 10.2	Améliorer la sélection des agents
------------------	------------------------------------------

La motivation ...

L'objectif est d'optimiser la sélection des agents en poursuivant l'application d'une procédure transparente amenant à désigner le meilleur candidat. La décision de recruter un agent doit être fondée sur une demande objectivée d'un service confronté à un départ ou à une charge de travail croissante. Ce processus contribuera à l'élaboration du plan d'embauche annuel, voire d'un pluriannuel objectivé.

L'élaboration d'un vade-mecum du recrutement permettra au service du personnel de suivre une procédure transparente et validée par le Collège quant à la typologie des fonctions et quant aux principes généraux de recrutement à savoir : publicité et transparence, détermination d'un niveau de rémunération justifié et harmonisé, utilisation optimale des deniers publics, etc.

L'intégration des nouveaux agents dans les services communaux n'est actuellement pas organisée : les agents ne sont pas présentés à l'ensemble des services, et l'information n'est pas diffusée. Or, cela constitue un facteur d'intégration évident et nécessaire, qui contribue en outre à faciliter la communication au sein de l'organisation. Il s'agira donc de mettre en place un nouveau processus au départ du service du personnel en collaboration avec les assistantes sociales et le service communication, en utilisant notamment les moyens de communication interne.

De même, tout nouvel agent ne reçoit pas dès son entrée en service une farde d'accueil comportant toutes les informations indispensables pour s'intégrer dans son nouvel environnement (organigramme, plan, trombinoscope, statut administratif, règlement de travail, missions de la ville et ses différents départements, ...). Un accueil structuré est primordial pour la gestion du personnel (attitude professionnelle, formation, motivation, ...) et la farde d'accueil peut constituer un excellent outil. Un programme de qualité d'accueil et d'intégration assure une adaptation rapide des employés à la mission de l'entreprise, et influence directement la performance et le niveau de rétention. En effet, cela permet de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur les valeurs et la philosophie de l'entreprise, ainsi que sur les attentes des dirigeants et des employés. Il va sans dire que plus le processus d'accueil est organisé et structuré, plus ce dernier atteindra les objectifs souhaités par l'administration et répondra aux attentes des nouvelles recrues. Cela pourrait en outre ne pas se limiter seulement aux nouveaux arrivants, mais également s'appliquer aux personnes de retour d'un congé de maternité, d'un congé parental ou suite à une longue période d'absence pour cause de maladie.

Actions privilégiées ...

Action 1	Améliorer les procédures de recrutement
Action 2	Créer un vade-mecum du recrutement
Action 3	Mieux intégrer les nouveaux agents dans l'administration
Action 4	Créer une farde accueil pour les nouveaux agents

O.O. 10.3	Mieux gérer les carrières
------------------	----------------------------------

La motivation ...

La carrière professionnelle des agents communaux doit être envisagée dans la perspective d'un processus sur le moyen/long terme, ce qui induit naturellement la mise en œuvre de la mobilité interne, y compris dans des services des entités consolidées (CPAS, ...) conformément au statut du personnel. Cette mobilité doit être privilégiée au recrutement externe de manière à permettre aux agents, soit de s'épanouir dans un secteur différent, soit de conserver leurs compétences et connaissances au profit de la "collectivité" (collègues/autres services).

Ceci permettra en outre à certains agents souhaitant s'engager dans une fonction à responsabilités, d'évoluer au sein de l'organisation. Cette volonté devra être encouragée et les outils nécessaires à sa mise en œuvre devront être prévus, dans le respect des dispositions statutaires.

Les fonctions dirigeantes seront sensibilisées au respect des règles et devoirs par les agents placés sous leur responsabilité - en conformité avec le règlement de travail, la charte des valeurs/le code de déontologie (cf. OS.8), et le statut du personnel.

Actions privilégiées ...

Action 1	Accentuer les responsabilités exercées
Action 2	Privilégier la mobilité interne par rapport au recrutement extérieur
Action 3	Sensibiliser la ligne hiérarchique à la gestion des manquements en matière de devoirs professionnels
Action 4	Mesurer la perception des résultats atteints par rapport à l'objectif stratégique par les agents

O.O. 10.4	Planifier et assurer le transfert du savoir (know how)
------------------	---------------------------------------------------------------

La motivation ...

La mobilité interne ainsi que le départ anticipé des agents à la retraite posent très souvent le problème de connaissances perdues car non documentées avant le départ de ceux qui les détiennent. Eviter cette disparition des connaissances est donc un problème majeur. Il est dès lors essentiel de gérer ce capital "informationnel" de façon à pouvoir contrôler, sécuriser et réutiliser les acquis.

Les bases de connaissance et les systèmes de gestion documentaire restent indispensables pour pérenniser la mémoire de l'administration. Ainsi, une planification adéquate devra permettre de garder le contrôle sur le processus de transfert des connaissances et dès lors anticiper et diminuer les risques de perte.

Actions privilégiées ...

Action 1	Planifier les départs
Action 2	Privilégier l'écriture des processus

Objectif stratégique 11. Moderniser le fonctionnement de l'administration

O.O.11.1 Renforcer les synergies entre les services et les partenaires

La motivation ...

Cette mesure déjà inscrite dans le plan de gestion actualisé en 2011, doit prendre tout son sens dans le cadre du volet interne du PST. Compte tenu des contraintes budgétaires et de la nécessité de rationaliser l'organisation et les actions, il sera opportun d'accorder une attention toute particulière au développement de synergies internes et avec d'autres entités - le CPAS tout particulièrement (en matière informatique, technique (gestion des logements, parc automobile, espaces verts, etc.).

L'accent devra donc être porté en particulier sur la synergie en matière informatique au service de la modernisation - cf. OO11.4 (rationalisation de la structure de fonctionnement, des outils de gestion, ...).

D'autres axes pourront être concernés et seront définis lors de l'établissement de la fiche-action, en gardant comme fil conducteur d'augmenter l'efficacité au bénéfice du citoyen.

Actions privilégiées ...

Action 1	Initier une réflexion commune avec les services en interne
Action 2	Initier une réflexion avec d'autres entités via les structures de concertation existantes ou à mettre en place
Action 3	Partager les informations et les données recueillies par les services

O.O.11.2 Améliorer la communication interne

La motivation ...

La communication interne est un levier de management - favorisant la circulation (verticale et horizontale) et la rationalisation des informations - dans lequel on peut retrouver les composantes suivantes: information, convivialité, participation, fédération, implication, identification, motivation.

Les outils à mettre en place pourront être considérés comme facteurs de progrès dans la gestion et permettront:

- une stimulation de la communication et de l'expression d'idées nouvelles,
- une meilleure implication du personnel et une plus grande volonté d'adhésion aux objectifs,
- un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation,
- une meilleure coopération et compréhension entre les services,
- un sentiment de reconnaissance et d'intérêt,

– l'émergence d'un climat plus convivial.

Plusieurs outils pourront être développés: journal d'entreprise, intranet, boîte à suggestions, flash d'information (si urgence) ... De plus, outre l'affectation d'une personne chargée spécifiquement d'assurer la communication interne, il sera opportun de créer une structure de communication interne au sein de laquelle seront intégrés des pilotes des différents départements de l'administration, chargés de faire le relais. L'intranet constituera l'outil essentiel, centralisateur d'une série de documents ou informations aujourd'hui diffusées de manière non structurée, ou tout simplement non diffusées (informations d'intérêt général en matière de gestion du personnel, revue de presse, réservation de salles, gestion du stationnement, notes de services, répertoire téléphonique électronique, calendrier commun ...).

En outre, la communication interne visera à organiser le partage des connaissances, autrement dit l'ingénierie des connaissances. L'intranet constitue une partie de l'infrastructure technique qui permettra de développer le travail collaboratif ou une plate-forme de travail collaboratif (espace de travail virtuel) qui centralisera tous les outils liés à la conduite d'un projet, la gestion des connaissances ou au fonctionnement de l'administration et les mettra à disposition de tous.

Un système d'archives collectives permettra ainsi de partager les informations mais également d'augmenter la traçabilité et le transfert de connaissances (cf. O.S. 9), moyennant la mise en place d'un dispositif de sécurité à haute performance.

Actions privilégiées ...

Action 1	Mettre en place un intranet permettant le partage de l'information (blog, outils , ...)
Action 2	Réaliser un cadastre de toutes les bases de données et autres applications à relier à l'intranet
Action 3	Mettre en œuvre l'OPENDATA (politique de partage des données)

O.O. 11.3	Améliorer les procédures de fonctionnement
------------------	---------------------------------------------------

La motivation ...

Les charges administratives sont de plus en plus lourdes au niveau local, compte tenu des compétences complémentaires données aux communes, de la législation surabondante et de la nécessaire traçabilité des données et procédures.

Il s'agira de réfléchir à diverses modalités de révision du fonctionnement qui auront pour objectifs de:

- réduire les délais de paiement et ainsi satisfaire les fournisseurs de la ville,
- simplifier les procédures et ainsi diminuer la charge administrative,
- améliorer la lisibilité des documents administratifs et ainsi rendre l'administration accessible pour tous.

Améliorer la performance doit être un souci constant. Ses effets seront mesurables à tous les niveaux:

- usagers/citoyens: simplification, diminution des délais de traitement, ...
- mandataires: aide à la décision, qualité de la prise en charge et du suivi,
- cadres dirigeants: capacité à optimiser le fonctionnement, capacité à insérer les services dans une logique transversale de coopération au sein de l'administration, à améliorer les processus auxquels les services contribuent, ...
- agents: capacité à comprendre les attentes des différents demandeurs s'adressant à l'administration (offrir la bonne réponse à toute sollicitation d'un usager, s'assurer qu'il a bien compris la réponse, disposer de l'information nécessaire au traitement d'une demande, ...) et suppression des tâches redondantes et répartition harmonieuse de la charge de travail entre agents.

Actions privilégiées ...

Action 1	Améliorer la procédure de traitement des factures et des délais de paiement
Action 2	Améliorer la rédaction et la motivation des dossiers

O.O. 11.4	Moderniser la gestion informatique
------------------	-------------------------------------------

La motivation ...

L'obsolescence et le cloisonnement des systèmes d'information freinent le développement de nouveaux services numériques au profit des usagers (internes et externes).

Outre que les infrastructures sont souvent spécifiques à chaque département, les développements intègrent peu les technologies numériques. La majorité des ressources et des budgets informatiques est aujourd'hui consacrée aux services informatiques courants – gestion des infrastructures matérielles (réseaux, postes de travail, ...) et de services (messagerie, outils collaboratifs, ...).

Il est donc nécessaire de renforcer la démarche de mutualisation des infrastructures matérielles et logicielles, et de mieux inclure l'innovation dans les démarches projets.

L'enjeu majeur de la modernisation des outils et pratiques concerne l'augmentation de l'efficacité des services, et par là même l'amélioration du bien-être des agents qui bénéficieront de nouvelles techniques et pratiques qui les aideront dans la bonne gestion de leurs tâches.

La dématérialisation permettra une économie de papier/encre, une rationalisation des circuits administratifs et une diminution des impacts environnementaux, tout en systématisant la transmission des informations.

Sur base de l'audit informatique et de ses conclusions, une nouvelle stratégie devra être développée et mise en œuvre en collaboration avec les différents départements.

La modernisation de la gestion informatique doit enfin permettre d’améliorer la traçabilité des requêtes des citoyens et des dossiers traités, les opérations comptables, la gestion des stocks, la planification de la maintenance et de la géolocalisation.

Actions privilégiées ...

Action 1	Développer et intensifier l’E-administration
Action 2	Développer et intensifier l’E-comptabilité
Action 3	Développer une application pour les services techniques permettant une gestion des stocks, la maintenance et la géolocalisation
Action 4	Développer et intensifier l’utilisation de l’E-communication
Action 5	Développer et intensifier l’utilisation d’E-tutelle

O.O. 11.5	S’inscrire dans le développement durable
------------------	-------------------------------------------------

La motivation ...

Selon sa définition, le développement durable répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Sa réalisation nécessite un processus de changement adaptant l'utilisation des ressources, l'affectation des investissements, le ciblage du développement technologique et les structures institutionnelles aux besoins tant actuels que futurs.

Le développement durable constitue une préoccupation à tous les échelons de pouvoir, y compris l'échelon local qui doit être prêt à prendre ses responsabilités en la matière. Les administrations jouent un rôle important d'exemple en la matière. Ainsi, différents axes de travail seront envisagés comme la digitalisation des documents, la maîtrise des énergies, ... D'autres pistes pourront être explorées et s'inscrire dans la politique menée au niveau fédéral/régional (achats durables, événements durables, mobilité, ...).

Réduire la quantité d’administration en maintenant une même exigence de qualité de service permettra d’économiser l’énergie et de réduire les coûts. En cela, cette démarche s’inscrit dans une politique de développement durable.

Actions privilégiées ...

Action 1	Privilégier la digitalisation des dossiers
Action 2	Elaborer un manuel des bonnes pratiques pour économiser l’énergie
Action 3	Elaborer un cadastre des bâtiments énergivores et définir un plan de maintenance
Action 4	Établir un plan de maîtrise durable de l’énergie au niveau local

V.ANNEXES

V.1. TABLEAU DE BORD

PST DE LA VILLE DE TOURNAI					
OBJECTIFS ET ACTIONS		AVANCEMENT			
	INTITULE	STATUT			INDICE SANTE
		A PROGRAMMER (2)	EN COURS (1)	FINALISÉ	DEGRE URGENT
	VOLET EXTERNE : DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES				1/2
O.S. 1	Agir pour créer de l'activité économique et de l'emploi				
O.O. 1.1	Renforcer l'accueil des entreprises				
Action 1	Mobiliser tous les acteurs économiques		X		1
Action 2	Créer des zones économiques supplémentaires (gestion parcimonieuse du territoire)		X		1
Action 3	Mettre en œuvre des micro-zones d'activités urbaines		X		1
Action 4	Mettre en œuvre de nouvelles pratiques de travail	X			2
O.O. 1.2	Miser sur les éléments d'attractivité économique				
Action 1	Développer les formations universitaires		X		1
Action 2	Développer l'offre des formations qualifiantes (IFAPME, Forem, CDC, Hautes écoles que pré-qualifiantes EFT, OISP)	X			2
Action 3	Créer un Centre de Compétences dans un secteur porteur d'emploi - Ee-Campus		X		1

Action 4	Améliorer la mobilité		X		1
Action 5	Développer des centres d'innovation	X			2
Action 6	Rapprocher les acteurs du bassin carrier des autorités locales			X	
Action 7	Elaborer les travaux préparatoires à la mise à gabarit de l'Escaut		X		1
O.S. 2	Agir pour garantir la cohésion sociale, la solidarité				
O.O. 2.1	Garantir un accueil et un accompagnement de qualité pour nos enfants				
Action 1	Petite enfance - Etablir un état des lieux du secteur de la petite enfance		X		1
Action 2	Petite enfance - Créer des crèches d'entreprise supplémentaires	X			2
Action 3	Petite enfance - Créer une halte garderie	X			2
Action 4	Petite enfance - Créer un espace d'échange de prévention de la maltraitance	X			2
Action 5	Enfants (3-15) - Mettre en place une concertation entre différents opérateurs		X		1
Action 6	Enfants (3-15) - Apporter un soutien aux structures		X		1
O.O. .2.2	Faire de la Jeunesse, notre capital d'avenir				
Action 1	Lutter contre le décrochage scolaire		X		1
Action 2	Créer un espace de rencontre entre les jeunes et les services	X			2
Action 3	Créer une maison des associations où le secteur associatif jeunesse aura une visibilité		X		1

O.O. 2.3	Porter un intérêt particulier aux personnes souffrant d'un handicap				
Action 1	Soutenir les institutions représentatives de la personne handicapée		X		1
Action 2	Améliorer le taux des travailleurs handicapés dans les services communaux et ceux du CPAS	X			2
O.O. 2.4	Se préoccuper des personnes inscrites dans une démarche d'insertion				
Action 1	Réaliser un état des lieux avec les opérateurs actifs dans le domaine		X		1
Action 2	Augmenter l'offre de stages dans les services communaux	X			2
Action 3	Prévoir et insérer des clauses sociales dans les marchés publics	X			2
Action 4	Intensifier un réseau de contact avec les opérateurs de l'alphabétisation	X			2
Action 5	Soutenir les structures d'insertion sociale		X		1
O.O. 2.5	Assurer une vraie place pour les aînés				
Action 1	Maintenir les lieux d'accueil et services offerts aux aînés moyennant une évaluation	X			2
Action 2	Soutenir des activités intergénérationnelles		X		1
Action 3	Renforcer la visibilité du Conseil consultatif communal des aînés		X		1
O.O. 2.6	Poursuivre la stratégie en matière de logement				
Action 1	Développer une politique communale claire avec l'ensemble des opérateurs du logement		X		1
Action 2	Rénover et entretenir le parc de logements publics existants		X		1
Action 3	Rénover le parc immobilier du CPAS		X		1

Action 4	Créer une maison de l'habitat		X		1
Action 5	Adapter des logements en créant des logements de transit		X		1
Action 6	Accroître l'offre de logements pour les familles nombreuses		X		1
Action 7	Renforcer le contrôle des logements (salubrité, surpopulation)		X		1
O.O. 2.7	Se préoccuper de la Santé, et notamment de la santé mentale				
Action 1	Mener une réflexion transversale pour assurer une médecine générale plus large	X			2
Action 2	Accompagner le développement du projet hospitalier	X			2
O.S. 3	Agir pour s'affirmer comme région de qualité: enseignement, culture, sport				
	En matière d'enseignement				
O.O. 3.1.1	Assurer un enseignement communal répondant aux défis du monde environnant				
	Organiser un enseignement de qualité, innovant et ouvert à tous				
Action 1	Mettre l'accent sur l'apprentissage et la maîtrise des apprentissages de base		X		1
Action 2	Soutenir les pratiques pédagogiques permettant l'organisation d'activités différenciées et prenant en compte le besoin de chaque élève		X		1
Action 3	Adapter la formation des élèves à chaque âge aux technologies de l'information et de la communication		X		1
Action 4	Encourager l'apprentissage des langues		X		1
Action 5	Organiser une étude dirigée dans toutes les écoles communales	X			2
Action 6	Présenter aux parents dans toutes les écoles communales les projets éducatif, pédagogique et d'établissements lors de chaque rentrée scolaire	X			2

Action 7	Valoriser une cohérence pédagogique optimale entre le primaire et le secondaire	X			2
Action 8	Développer des politiques d'orientation en partenariat avec le PMS et le SAIS	X			2
	Renforcer la lutte contre le décrochage scolaire en priorité				
Action 9	Mettre en place un suivi individualisé pour chaque élève en remédiation scolaire	X			2
Action 10	Développer des partenariats avec les écoles de devoirs		X		1
Action 11	Renforcer la prévention de la violence à l'école		X		1
O.O.3.1.2	Accompagner les enseignants dans leurs missions et garantir un enseignement accessible à tous				
Action 1	Mettre en place un accompagnement plus important des jeunes enseignants et une meilleure connaissance du Pouvoir Organisateur	X			2
Action 2	Faciliter la formation continuée des enseignants	X			2
Action 3	Développer des outils de travail performants		X		1
Action 4	Créer les conditions pour garantir le bien-être au travail		X		1
Action 5	Encourager une alimentation saine dans l'ensemble des écoles et structures d'accueil		X		1
Action 6	Améliorer la sécurité aux abords des écoles		X		1
O.O. 3.1.3	Privilégier une offre complète				
Action 1	Créer l'émulation autour de l'Ee-Campus		X		1
Action 2	Garantir l'accueil des étudiants et enseignants			X	
Action 3	Développer des pôles d'enseignement à haute valeur ajoutée	X			2

Culture : émancipation et rayonnement					
O.O. 3.2.1	Définir une stratégie événementielle				
Action 1	Etablir un cadastre précis des ressources et évènements culturels		X		1
Action 2	Dégager des pistes de collaboration et de partenariat		X		1
O.O. 3.2.2	Coordonner les acteurs culturels et les manifestations pour améliorer l'impact				
Action 1	Renforcer la coordination culturelle et les initiatives portées par la dynamique associative		X		1
Action 2	Encourager la créativité	X			2
O.O. 3.2.3	Développer un pôle culturel autour de la Maison de la culture				
Action 1	Aménager la Maison de la culture		X		1
O.O. 3.2.4	A travers la maison des associations, mutualiser et optimiser les moyens				
Action 1	Créer une résidence d'artistes	X			2
Action 2	Intégrer un espace culturel au sein de la ville	X			2
Action 3	Créer une salle polyvalente adaptée aux besoins	X			2
Action 4	Structurer un pôle événementiel sur la plaine des manœuvres	X			2
Action 5	Créer une fabrique culturelle	X			2
Action 6	Créer 2 espaces pour les jeunes artistes - jeunes et création	X			2
Action 7	Créer une maison de la vie associative et des loisirs		X		1

O.O. 3.2.5	Marketing territorial : l'image de marque de la ville				
Action 1	Identifier les lacunes dans le contexte de la Wallonie et de l'Eurométropole		X		1
Action 2	Doubler le nombre de touristes accueillis chaque année		X		1
Action 3	Disposer d'un pôle de loisirs sur le site de l'Orient		X		1
Action 4	Créer un tourisme culturel autour du quartier cathédral, des musées et de l'Escaut		X		1
Action 5	Développer un pôle de tourisme familial		X		1
O.O. 3.2.6	Cultiver l'associatif				
Action 1	Organiser les états généraux de l'associatif		X		1
Action 2	Apporter une réponse logistique concrète aux associations		X		1
O.O. 3.2.7	Valoriser le potentiel de la couronne verte de Tournai				
Action 1	Valoriser les atouts à travers les 4 piliers : gastronomie, hébergement rural, randonnée et vélo		X		1
Action 2	Développer des pôles complémentaires (grands sites de l'entité)		X		1
	Sport : de l'épanouissement à la créativité				
O.O. 3.3.1	Défendre et valoriser le sport pour tous				
Action 1	Réaliser un inventaire complet		X		1
Action 2	Créer des chèques-sport	X			2

O.O. 3.3.2	Promouvoir l'excellence				
Action 1	Mettre en place un conseil sportif	X			2
O.O. 3.3.3	Optimiser l'utilisation des infrastructures				
Action 1	Mettre en place une coupole sportive	X			2
Action 2	Mettre les infrastructures existantes à niveau		X		1
Action 3	Développer des infrastructures dans les villages		X		1
O.S. 4	Agir pour atteindre l'excellence environnementale				
O.O. 4.1	Valoriser et exploiter les atouts de la WAPI en matière d'environnement, de production d'énergies renouvelables et de technologies vertes				
	4.1.1. Environnement				
Action 1	Renforcer les services existants actifs en matière de propreté	X			2
Action 2	Soutenir la construction d'un 3ème parc à conteneurs		X		1
Action 3	Intensifier la communication vers les publics cibles		X		1
Action 4	Poursuivre les infractions en matière d'environnement		X		1
Action 5	Fleurir l'entité		X		1
	4.1.2. Aménagement durable				
Action 1	Développer et gérer les espaces verts		X		1

Action 2	Créer ou aménager des parcs et places de manière participative		X		1
Action 3	Reconquérir les friches		X		1
Action 4	Sensibiliser les acteurs ruraux	X			2
Action 5	Amplifier la politique d'investissement pour valoriser le patrimoine	X			2
Action 6	Réaliser des aménagements pérennes	X			2
Action 7	Améliorer l'entretien du réseau d'égouttage, des fossés, des rieux	X			2
Action 8	Contribuer à l'amélioration de l'air et à la réduction du bruit		X		1
Action 9	Promouvoir une alimentation durable	X			2
	4.1.3. En matière d'énergie: maîtriser les consommations et promouvoir la production d'énergies renouvelables				
Action 1	Réaliser un inventaire		X		1
Action 2	Finaliser le cadastre énergétique des bâtiments communaux		X		1
Action 3	Développer des projets de logement à haute performance énergétique		X		1
Action 4	Etablir un programme d'investissements		X		1
	4.1.4. Logement				
Action 1	Réhabiliter d'anciens bâtiments en logements publics ou privés	X			2
Action 2	Rénover et entretenir le parc de logements publics existants		X		1
Action 3	Concrétiser le projet urbain d'éco-quartier		X		1

Action 4	Intensifier, par l'intermédiaire de l' AIS, la prise en gestion et la location de logements conventionnés dans le centre-ville et les villages	X			2
	4.1.5. Mobilité				
Action 1	Poursuivre le projet pilote de commune cyclable		X		1
Action 2	Piétonniser le cœur historique de la Ville		X		1
Action 3	Mettre en place des navettes entre les différents parkings de délestage	X			2
Action 4	Participer aux actions "journée sans voiture"	X			2
Action 5	Installer des bornes de rechargement pour véhicules électriques		X		1
Action 6	Adapter le plan de stationnement aux besoins exprimés		X		1
Action 7	Prévoir des navettes vers les zones d'activités économiques	X			2
Action 8	Sensibiliser au covoiturage		X		1
Action 9	Favoriser l'offre de transports publics	X			2
Action 10	Mettre en place un projet pilote de véhicules électriques	X			2
Action 11	Mettre en place un groupe de travail participatif au sein des services communaux	X			2
O.S. 5	Agir pour relever le défi de l'attractivité urbaine et rurale				
O.O. 5.1	Créer un climat serein d'un bout à l'autre de l'entité				
	5.1.1. En matière de prévention et de sécurité				
Action 1	Préserver les lieux publics pour les rendre plus sûrs et appliquer effectivement les sanctions administratives		X		1

Action 2	Renforcer la police de proximité au service de la population		X		1
Action 3	Développer des actions coordonnées et intensifier les partenariats		X		1
Action 4	Soutenir et dynamiser les projets de prévention		X		1
Action 5	Développer une technologie au profit d'une police plus efficace		X		1
	5.1.2. Améliorer la rapidité et la qualité des secours				
Action 1	Poursuivre la modernisation du matériel et des infrastructures		X		1
Action 2	Améliorer la formation et l'entraînement		X		1
Action 3	Organiser des campagnes de prévention	X			2
Action 4	Inscrire le service incendie de Tournai dans la Zone de secours de la WAPI		X		1
O.O. 5.2	Mener une politique cohérente en matière de revitalisation urbaine et rurale afin de rendre Tournai et ses villages toujours plus attractifs et accueillants				
Action 1	Affirmer l'identité de Tournai pour améliorer son attractivité		X		1
Action 2	Valoriser la trame verte dans une optique de convivialité des espaces publics		X		1
Action 3	Reconquérir l'Escaut		X		1
Action 4	Intensifier l'image de "Ville en mouvement" et mener une politique cohérente d'aménagement à haute qualité d'usage		X		1
Action 5	instituer l'atelier du futur pour la ville de demain		X		1
O.O. 5.3	Assurer l'attractivité commerciale et touristique de l'entité, tout en améliorant le bien-être des habitants				
Action 1	Stimuler le remembrement commercial		X		1

Action 2	Gérer l'espace public de manière proactive		X		1
O.S. 6	Agir pour valoriser notre situation géographique				
O.O. 6.1	Affirmer la ville et la WAPI comme territoire innovant et créatif au sein de l'Eurométropole et de la Wallonie				
Action 1	Favoriser la mise en réseau		X		1
Action 2	Renforcer les liaisons transfrontalières		X		1
Action 3	Développer et mettre en œuvre SmartCity		X		1
Action 4	Renforcer la mobilité en matière d'emploi et de formation		X		1
O.O. 6.2	Exploiter les atouts qu'offrent la WAPI et l'Eurométropole afin de faire face aux attentes des tournaisiens				
Action 1	Positionner la ville à l'échelon international (sur les volets économique, culturel, et touristique)		X		1
Action 2	Inscrire Tournai dans la solidarité européenne et internationale		X		1
O.S. 7	Agir pour remporter l'enjeu de la gouvernance et de la participation				
O.O. 7.1	Rétablir la confiance entre le citoyen et l'administration				
Action 1	Mettre en place un guichet d'accueil unique pour faciliter l'accès à l'administration	X			2
Action 2	Améliorer la lisibilité des documents administratifs		X		1
Action 3	Faciliter l'accessibilité à tous les publics et en particulier ceux à mobilité réduite		X		1
Action 4	Optimaliser le site internet pour le rendre performant et utilisable par les citoyens		X		1

Action 5	Organiser une journée d'accueil pour les nouveaux habitants			X	
Action 6	Inciter à la culture de l'évaluation permanente avec un baromètre périodique de satisfaction		X		1
O.O. 7.2	Une gestion participative pour et avec la population				
Action 1	Investir dans l'éducation citoyenne, la lutte contre le racisme et l'extrême droite	X			2
Action 2	Organiser des journées portes ouvertes	X			2
Action 3	Afficher la charte de la citoyenneté dans tous les lieux publics	X			2
Action 4	Lutter contre la fracture numérique par l'accès WIFI gratuit ou par des bornes d'accès internet		X		1
O.O. 7.3	Professionaliser la gestion communale : performances - transversalité				
Action 1	Initier une démarche stratégique, un pilotage des politiques prioritaires		X		1
Action 2	Procéder à l'évaluation régulière de l'avancement des projets		X		1
Action 3	Optimaliser l'outil informatique et l'inscrire dans une optique intercommunalisée		X		1
Action 4	Mettre en place l'E-administration		X		1
Action 5	Mettre en place une "veille des subsides"		X		1
O.O. 7.4	Investir dans le personnel communal : un capital humain à valoriser				
Action 1	Mettre en place un service de suivi des stratégies (monitoring PST, suivi PG et autres plans, contrôle interne)		X		1
Action 2	Mettre en place une gestion administrative dynamique et moderne sous la forme de contrats d'objectifs		X		1
Action 3	Mettre en place un Comité de direction			X	

Action 4	Mettre en place une structure de pilotage afin d'assurer la coordination et le monitoring des chantiers	X			2
Action 5	Adopter une gestion des ressources humaines souple, efficace et adaptée aux réalités communales	X			2
Action 6	Adopter de procédures objectives de recrutement		X		1
Action 7	Elaborer un plan d'embauche annuel		X		1
Action 8	Formation du personnel améliorée et continuée		X		1
Action 9	Mettre en place des synergies, voire des services communs entre la ville et le CPAS		X		1
Action 10	Renforcer la présence de personnes en situation de handicap		X		1
Action 11	Assurer l'accès équilibré des hommes et des femmes à des fonctions dirigeantes		X		1
Action 12	Mettre à disposition du personnel des cartes de réductions dans commerces locaux	X			2
Action 13	Permettre le dialogue social permanent avec les syndicats représentatifs du personnel		X		1
O.O. 7.5	Tournai, une commune partenaire				
Action 1	Accroître les relations avec la Province de Hainaut			X	
Action 2	Investir dans le Conseil de développement du WAPI et dans la gouvernance territoriale		X		1
Action 3	S'appuyer davantage sur les potentialités des partenaires institutionnels		X		1

VOLET INTERNE : ADMINISTRATION GENERALE					
O.S. 8	Améliorer l'efficacité et l'efficience dans la gestion locale				
O.O.8.1	Stimuler une gestion transversale				
Action 1	Assurer le suivi du PST par la mise en place d'un service de suivi des stratégies		X		1
Action 2	Mettre en place un système interne de gestion de l'efficience	X			2
Action 3	Mettre en place un système de veille et de contrôle	X			2
Action 4	Implémenter la réforme des grades légaux (développement de la fonction managériale et mise en place du contrôle interne)		X		1
O.S. 9	Identifier et faire adhérer aux valeurs de l' administration				
O.O.9.1	Stimuler la culture de l'administration et défendre les valeurs				
Action 1	Ecrire une charte contenant les valeurs de l'administration	X			2
Action 2	Sensibiliser le personnel afin qu'il adhère à ces valeurs	X			2
Action 3	Rédiger un code de déontologie à usage du personnel	X			2
Action 4	Elaborer une charte graphique unique	X			2
O.S. 10	Etre une administration orientée vers une gestion des ressources humaines de qualité				
O.O. 10.1	Développer l'expertise du personnel				

Action 1	Elaborer un programme de formation continuée pour les métiers évolutifs	X			2
Action 2	Assurer le suivi des formations légales	X			2
Action 3	S'inspirer des expériences extérieures (benchmarking)	X			2
Action 4	Renforcer la qualité du management	X			2
O.O. 10.2	Améliorer la sélection des agents				
Action 1	Améliorer les procédures de recrutement	X			2
Action 2	Créer un vade-mecum du recrutement	X			2
Action 3	Mieux intégrer les nouveaux agents dans l'administration	X			2
Action 4	Créer une farde accueil pour les nouveaux agents	X			2
O.O. 10.3	Mieux gérer les carrières				
Action 1	Accentuer les responsabilités exercées	X			2
Action 2	Privilégier la mobilité interne par rapport au recrutement extérieur	X			2
Action 3	Sensibiliser la ligne hiérarchique à la gestion des manquements en matière de devoirs professionnels	X			2
Action 4	Mesurer la perception des résultats atteints par rapport à l'objectif stratégique par les agents	X			2
O.O. 10.4	Planifier et assurer le transfert du savoir (know how)				
Action 1	Planifier les départs	X			2
Action 2	Privilégier l'écriture des processus	X			2

O.S. 11	Moderniser le fonctionnement de l'administration				
O.O.11.1	Renforcer les synergies entre les services et les partenaires				
Action 1	Initier une réflexion commune avec les services en interne	X			2
Action 2	Initier une réflexion avec d'autres entités via les structures de concertation existantes ou à mettre en place	X			2
Action 3	Partager les informations et les données recueillies par les services	X			2
O.O.11.2	Améliorer la communication interne				
Action 1	Mettre en place un intranet permettant le partage de l'information (blog, outils , ...)	X			2
Action 2	Réaliser un cadastre de toutes les bases de données et autres applications à relier à l'intranet	X			2
Action 3	Mettre en œuvre l'OPENDATA (politique de partage des données)		X		1
O.O. 11.3	Améliorer les procédures de fonctionnement				
Action 1	Améliorer la procédure de traitement des factures et des délais de paiement		X		1
Action 2	Améliorer la rédaction et la motivation des dossiers		X		1
O.O. 11.4	Moderniser la gestion informatique				
Action 1	Développer et intensifier l'E-administration	X			2
Action 2	Développer et intensifier l'E-comptabilité		X		1
Action 3	Développer une application pour les services techniques permettant la gestion des stocks, la maintenance et la géolocalisation	X			2

Action 4	Développer et intensifier l'utilisation de l'E-communication		X		1
Action 5	Développer et intensifier l'utilisation de l'E-tutelle		X		1
O.O. 11.5	S'inscrire dans le développement durable				
Action 1	Privilégier la digitalisation des dossiers		X		1
Action 2	Elaborer un manuel des bonnes pratiques pour économiser l'énergie	X			2
Action 3	Elaborer un cadastre des bâtiments énergivores et définir un plan de maintenance		X		1
Action 4	Établir un plan de maîtrise durable de l'énergie au niveau local	X			2

V.2. FICHES OPERATIONNELLES

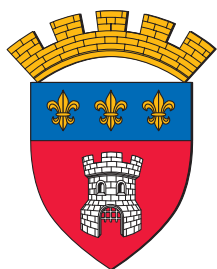
PRÉALABLE : FICHE MODE D'EMPLOI

FICHE OBJECTIF OPERATIONNEL			
VOLET EXTERNE : DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES <u>ou</u> VOLET INTERNE: ADMINISTRATION GENERALE			
DOMAINE			
Objectif stratégique n°	Fixé dans l'arborescence des objectifs		
Objectif opérationnel 1.1	Fixé dans l'arborescence des objectifs	<i>Priorité</i>	Détermine le degré de priorité (1 = en cours en 2014; 2 = programmé ultérieurement)
<i>Responsable (mandataire)</i>	Désignation du ou des mandataires responsable(s) de la ou des matières concernée(s) pour la mise en œuvre		
<i>Responsable administratif</i>	Désignation du ou des responsables administratif(s) de la mise en œuvre		
<i>Service gestionnaire</i>	Désignation du ou des services chargé(s) de la mise en œuvre		
<i>Partenaires</i>	L'objectif et les actions pourront être développés en partenariat avec d'autres opérateurs extérieurs à la ville		
<i>Financement/budget</i>	L'impact budgétaire, et le mode de financement éventuel, seront évalués lors de l'établissement des fiches-actions, lesquelles devront tenir compte des contraintes du plan de gestion et des moyens budgétaires limités (maîtrise des coûts)		
<i>Actions à mener</i>	Quelles actions seront mises en œuvre pour contribuer à la réalisation de l'objectif	<i>Service gestionnaire</i>	Désignation du service qui est chargé de la mise en œuvre de l'action spécifique
<i>Commentaires</i>	Les commentaires reprennent les éléments d'évaluation présentés le 3 décembre 2013 dans le cadre de la mise en œuvre des projets du programme de politique générale (DPC), soit après une année de mandature		

[Fiches obtenues sur demande]

BIBLIOGRAPHIE

- ✚ *Une ambition partagée ... Bien vivre à Tournai. Déclaration de politique communale 2012 > 2018* (Conseil communal du 18 décembre 2012)
- ✚ *Appel à candidatures « Programme Stratégique Transversal ».* Paul FURLAN, Ministre des pouvoirs locaux, lettre circulaire du 21 janvier 2013.
- ✚ *Le Programme stratégique transversal communal (PST). Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs.* Michèle Boverie, Brigitte Somers, Julie Thomas. Politéa - Union des villes et communes de Wallonie ASBL, BSB Management Consulting (2013)
- ✚ Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation(CDLD) – Décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du CDLD et Arrêtés du Gouvernement wallon du 11 juillet 2013 (Moniteur belge, 22 août 2013)
- ✚ Circulaire du 16 décembre 2013 du Ministre des Pouvoirs locaux relative à la réforme du statut des grades légaux.
- ✚ *Le programme stratégique transversal communal (PST). Une démarche stratégique pour les villes et les communes.* Mouvement communal (décembre 2011).
- ✚ *Programme stratégique transversal communal (PST). L'opération est lancée.* Mouvement communal (mai 2013).
- ✚ Sites internet : www.uvcw.be
www.pstcommunal.be
www.p-o.be



VILLE DE TOURNAI

Avec le soutien financier
de la Région wallonne



Wallonie



Service public
de Wallonie

Barry ■ Bécliers ■ Blandain ■ Chercq
Ere ■ Esplechin ■ Froidmont ■ Froyennes
Gaurain-Ramecroix ■ Havinnes ■ Hertain
Kain ■ Lamain ■ Marquain ■ Maulde
Melles ■ Mont-Saint-Aubert ■ Mourcourt ■ Orcq
Quartes ■ Ramegnies-Chin ■ Rumillies
Saint-Maur ■ Templeuve ■ Thimougies ■ Tournai
Vaulx ■ Vezon ■ Warchin ■ Willemeau