



# PST... l'expérience de la Ville de Tournai



**SALON DES MANDATAIRES – 8 février 2018**

Armand BOITE, Échevin  
Thierry LESPLINGART, Directeur général

# PST... l'expérience de la Ville de Tournai

— — —

## Sommaire :

1. Introduction
2. De la candidature à la mise en œuvre
3. Le suivi et l'évaluation
4. Bilan de la démarche
5. Réflexion et perspectives
6. Questions-réponses

# 1. Introduction

— — —

TOURNAI, c'est ...

**Une Ville et 29 villages** (la plus grande entité du pays) :

Population	69.415 habitants (01.01.2018)
Voiries	760 km
Superficie	21.375 ha
Parcs	330 ha
Cimetières	32 ha

Au niveau politique : 39 conseillers communaux - Majorité PS-MR

# 1. Introduction

— — —

## Moyens budgétaires :

### Budget ordinaire :

**103.492.557,52 €**

dont les dépenses de transfert :

Zone de Police : 10.384.161,79 €

Zone de secours : 4.979.269,32 €

CPAS : 9.733.488,00 €

Subsides aux associations :

977.130,00 €

### Budget extraordinaire :

**28.746.000,00 €**

**Plan de gestion** (CRAC)

**Schéma de structure** (voté par le conseil communal en novembre 2017)

# 1. Introduction

— — —

Une administration ... **6 directions** et **6 divisions**

<b>957 PERSONNES</b>	Nombre d'agents
<b>47 ANS</b>	Âge médian
<b>465 / 492</b>	Répartition hommes / femmes
<b>437 / 520</b>	Répartition employés / ouvriers
<b>254 (26,54%) / 703 (73,46%)</b>	Répartition statutaires / contractuels

Une expérience dans la programmation stratégique : PCDR, PCDN, PCS, PSSP, PCM, ...

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### Contexte ...

- Déclaration de politique régionale 2009-2014
- Programme de politique générale tournaisien 2012-2018: « Bien vivre ensemble à Tournai, une ambition partagée »
- Appel à projet du Ministre des pouvoirs locaux le 21 janvier 2013 (expérience pilote PST)
- Réforme des grades légaux entrée en vigueur le 1er septembre 2013

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### Actions ...

- Dépôt de la candidature de la Ville le 8 mars 2013
- Désignation de la Ville parmi les 24 communes pilotes le 11 avril 2013
- 9 mois pour l'élaboration
- Validation du PST par le conseil communal le 27 janvier 2014
- Remise du PST au Ministre le 25 février 2014

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### Méthodologie d'élaboration du PST...

- Mise en place du comité de direction le 18 mars 2013
- Mise en place d'un comité de pilotage (validation des différentes étapes) :
  - Coordination administrative
  - Coordination technique (désignation de deux agents)
- Présentation de la démarche au collège communal et à tous les chefs de service le 29 mai 2013
- Suivi des ateliers organisés par la DGO.5 en collaboration avec l'UVCW



## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### **Méthodologie d'élaboration du PST... (suite)**

- Réalisation d'une analyse SWOT en décembre 2013 (marché de service)
- Interactions avec le codir et le collège communal
- Présentation à la 1ère commission du conseil communal

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### Le PST de la Ville de Tournai, c'est ...

- Une introduction
- Le concept « PST » et sa traduction
- Une méthodologie d'élaboration
- Une présentation des objectifs et des actions
- Des annexes (fiches opérationnelles)

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

---

**Le PST de la Ville de Tournai, en quelques chiffres...**

	Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions
Volet externe	7	33	172
Volet interne	4	11	39
Total	11	44	211

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### **Un volet externe : développement des politiques communales**

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

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

**Un volet interne : amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'administration pour accomplir ses missions**

8. Améliorer l'efficacité et l'efficience dans la gestion locale
9. Identifier et faire adhérer aux valeurs de l'administration
10. Etre une administration orientée vers une gestion des ressources humaines de qualité
11. Moderniser le fonctionnement de l'administration

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### Préalables à la mise en œuvre ...

1. Mise en place d'un service en mars 2014 : **Stratégie et développement** (2 agents) pour :
  - \* assurer la coordination de la mise en œuvre du PST
  - \* assurer le suivi du PST
  - \* assurer l'évaluation du PST et proposer des réorientations
  - \* mettre en œuvre les projets/actions (spécifiques) du PST
  - \* être le support technique du codir et proposer des recommandations
  - \* analyser le fonctionnement des services communaux pour le codir

## 2. De la candidature à la mise en oeuvre

— — —

### Préalables à la mise en œuvre ...

2. Présentation aux organisations syndicales en mars 2014
3. Présentation ludique à tous les services communaux en mars 2014
4. Etablissement d'un plan d'actions prioritaires 2014-2015

# 3. Le suivi et l'évaluation

— — —

## Par qui ?

- Le service stratégie et développement
- Le directeur général, le directeur général adjoint, le directeur financier
- Le comité de direction
- Le collège communal
- Le conseil communal

## Comment ?

- Suivi des délibérations des instances décisionnelles et des projets
- Mise en place d'un tableau de bord pour le pilotage
- Acquisition d'un outil informatique de gestion de projet



# 4. Bilan de la démarche

— — —

## Les obstacles rencontrés ...

- Programme de politique générale très détaillé => difficultés pour la formulation SMART des objectifs (O.S. et O.O), et leur déclinaison en actions
- Priorisation faible
- Pas de fiches actions => absence de lien avec les voies et moyens
- Evaluation limitée (pas de diagnostic de départ, pas d'indicateurs)
- Temporalité différente entre la sphère politique et l'administration
- Communication insuffisante => appropriation interne faible
- Certain « banalisation » de l'outil - référence au PST dans toutes les décisions (clause de style)

# 4. Bilan de la démarche

— — —

## Les plus-values de l'expérience pilote ...

- Vision partagée de l'avenir de la Ville
- Master plan de l'action communale
- Transversalité de l'action communale (décloisonnement)
- Nouvelle culture de gestion
- Outil qui s'adapte à l'environnement
- Rencontres des autres communes et d'experts (outils, échanges de bonnes pratiques, ...)
- Mise en place d'un service pour assurer la coordination, le suivi et l'évaluation

# 5. Réflexions et perspectives

— — —

## Et demain ...

### 1. Des questions :

- Démarche volontaire ou obligatoire?
- Adaptation de l'outil aux réalités locales (moyens des communes) ?
- Un diagnostic de départ à mettre à disposition de la nouvelle majorité politique?
- Lien étroit avec le plan de gestion (adéquation objectifs/moyens), avec le schéma de structure?
- ...

# 5. Réflexions et perspectives

— — —

## Et demain...

### 2. La volonté de :

- Renforcer le binôme politique – administration
- Impliquer davantage les agents et le codir
- Communiquer plus en interne mais aussi vers l'extérieur
- Etre accompagné dans la démarche et partager les expériences (méthode, outils, bonnes pratiques...)

**Merci de votre attention**



# Questions - réponses