



# **PST 2019-2024**

## **PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL**



Barry  
Béclers  
Blandain  
Chercq  
Ere  
Esplechin  
Froidmont  
Froyennes  
Gaurain-Ramecroix  
Havennes  
Hertain  
Kain  
Lamain  
Marquain  
Maulde  
Melles  
Mont-Saint-Aubert  
Mourcourt  
Orcq

**PROXIMITÉ  
PARTICIPATION**

Quartes  
Ramegnies-Chin  
Rumillies  
Saint-Maur  
Templeuve  
Thimougies  
Tournai  
Vaulx  
Vezon  
Warchin  
Willemeau

# **RAPPORT D'ÉVALUATION FINAL**

**Présenté au conseil communal du 24 juin 2024**

Approuvé par le collège communal en séance du 13 juin 2024

Validé au Comité de direction du 13 mai 2024

## I. GLOSSAIRE

<b>AIS :</b>	Agence immobilière sociale
<b>ATL :</b>	Accueil temps libre
<b>AWAP :</b>	Agence wallonne du Patrimoine
<b>CCPH :</b>	Conseil consultatif de la personne handicapée
<b>CDLD :</b>	Code de la démocratie locale et de la décentralisation
<b>CEHD :</b>	Centre d'Études en Habitat Durable de Wallonie
<b>CHWAPI :</b>	Centre hospitalier de Wallonie picarde
<b>CODIR :</b>	Comité de direction.
<b>CREL :</b>	Contrat rivière Escaut-Lys
<b>DPC :</b>	Déclaration de politique communale
<b>FWB :</b>	Fédération Wallonie-Bruxelles
<b>IDETA :</b>	Intercommunale de développement économique des arrondissements de Tournai, Ath et communes avoisinantes
<b>MDAE :</b>	Maison des associations et de l'événementiel
<b>MDH :</b>	Maison de l'habitat
<b>ONE :</b>	Office de la naissance et de l'enfance
<b>OO :</b>	Objectif stratégique
<b>OS :</b>	Objectif opérationnel
<b>PAEDC :</b>	Plan d'action pour l'Énergie durable et le Climat
<b>PAV :</b>	Point d'apport volontaire
<b>PCDN :</b>	Plan communal de développement de la nature
<b>PCDR :</b>	Plan communal de développement rural
<b>PIV :</b>	Politique intégrée de la Ville
<b>PLP :</b>	Partenariat local de prévention
<b>PLP :</b>	Plan local de propreté
<b>PMR :</b>	Personne à mobilité réduite
<b>PNPE :</b>	Parc naturel des Plaines de l'Escaut
<b>POLLEC :</b>	Politique locale Énergie Climat

- PST :** Programme stratégique transversal
- SPW :** Service public de Wallonie
- UVCW :** Union des Villes et des Communes Wallonnes
- ZP :** Zone de police
- ZS :** Zone de secours

## II. INTRODUCTION

La présente introduction a pour vocation de rappeler le contexte, les normes législatives en vigueur et de présenter synthétiquement le contenu du présent rapport.

### A. Contexte

En date du 17 décembre 2018, le Conseil communal a approuvé la Déclaration de politique communale (DPC) pour la législature 2018-2024. À cette occasion, la majorité s'est engagée à la traduire en objectifs stratégiques et opérationnels dans un Programme Stratégique Transversal (PST) afin de mieux programmer le projet politique en planifiant et évaluant les actions.

Le décret du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique transversal dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation<sup>1</sup> fixe des obligations aux communes :

*"§ 1er. Dans les deux mois après la désignation des échevins, le collège communal soumet au conseil communal une déclaration de politique communale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière, ....*

*§ 2. Le conseil communal prend acte du programme stratégique transversal que le collège communal lui présente dans les six mois qui suivent la désignation des échevins ou suite à l'adoption d'une motion de méfiance concernant l'ensemble du collège communal, conformément à l'article L1123-14, §1er. Au cours de cette même séance du conseil communal, le programme stratégique transversal est débattu politiquement »<sup>2</sup>.*

Les villes et communes sont donc tenues d'établir un PST dans les six mois qui suivent la désignation des échevins, délai qui a été porté à neuf mois pour ce premier exercice obligatoire.

Pour rappel, le PST est « *un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le collège communal pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés.*

*Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition.*

*Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le collège communal et l'administration<sup>3</sup>. »*

Le PST permet donc de fixer un cadre pour la mise en œuvre des projets politiques et de l'administration au cours de la législature ainsi que d'avoir une vision globale et

---

<sup>1</sup> CDLD- MB 28 août 2018

<sup>2</sup> Art. 2, alinéa 2, du décret modifiant l'article L1123-27 du CDLD

<sup>3</sup> Art. 2, alinéas 4-5 du décret.

transversale à long terme. Il induit également une nouvelle culture de gestion plus moderne basée sur la planification, l'évaluation et la communication.

Le PST doit permettre à chaque commune de se doter d'une feuille de route qui sera ensuite déclinée en objectifs stratégiques et opérationnels et enfin en actions. Le tout est réuni en un document unique et évolutif qui guide l'action communale tout au long de la législature.

Le PST poursuit un objectif global : l'optimisation du service rendu au citoyen, essence même d'une administration communale, tout en apportant une réflexion sur la gestion des ressources, tant humaines que budgétaires ou encore patrimoniales. Enfin, il donne l'occasion aux acteurs des projets, tant mandataires politiques qu'agents communaux, de développer des contacts entre eux et des échanges constructifs autour d'un ou de plusieurs projets communs.

Il faut rappeler que le PST 2019-2024 tournaisien est le résultat d'un large processus participatif interne associant le pouvoir politique, le comité de direction, le comité de pilotage constitué pour en assurer le suivi, et les agents communaux qui sont les acteurs du terrain.

## B. Rappel des normes législatives en vigueur et des missions de l'autorité hiérarchique

Le décret du 19 juillet 2018 constitue la base légale du PST. Il détermine, notamment, les obligations des organes politiques mais également des membres de l'autorité hiérarchique de l'administration communale.

### 1. Responsabilité du Directeur général et du Directeur financier

Le décret renforce les missions des grades légaux :

- L1124-4, 1<sup>er</sup>, alinéa 2 énonce que « *le directeur général est également chargé de la mise en œuvre du programme stratégique transversal* » ;
- L1124-40, §1<sup>er</sup>, alinéa 2, 5° : « *le directeur financier est chargé d'effectuer le suivi financier du programme stratégique transversal* ».

Ainsi, en tant que chef du personnel et responsable de l'administration, le directeur général a la responsabilité de superviser la mise en œuvre du PST par les services communaux et leurs agents.

Le directeur financier a la responsabilité financière du PST et a pour mission de conseiller le collège communal et proposer une planification financière du PST adéquate.

## 2. Renforcement du rôle du Comité de direction

Conformément à l'article L1211-3, §1<sup>er</sup> du CDLD, chaque commune instaure en interne un comité de direction composé « *du directeur général, du directeur général adjoint, du directeur financier et des membres du personnel que le directeur général choisit parmi ceux qui remplissent des fonctions reliées à la qualité de responsable de service par l'organigramme visé à l'article L1211-2* ».

Le décret du 19 juillet 2018 renforce le rôle du comité de direction en prévoyant que :

- « *le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le collège communal se saisit pour réaliser la dernière évaluation de la législature* <sup>4</sup> ;

- *Le comité de direction :*

*1° participe à l'élaboration du programme stratégique transversal et soutient le collège communal visé à l'article L1121-1 ;*

*2° assure le suivi du programme stratégique transversal dans le cadre de sa mise en œuvre* »<sup>5</sup>.

## 3. Le Comité de pilotage et le coordinateur du PST

Pour rappel, un comité de pilotage a également été constitué afin d'assurer la coordination administrative et technique du PST.

Il est composé du directeur général faisant fonction, du directeur général adjoint faisant fonction, du directeur financier, de la cheffe de division à la direction générale, de la coordinatrice du PST, du chef de cabinet du Bourgmestre, du conseiller du groupe ECOLO.

La coordinatrice PST assure globalement le suivi des projets en collaboration avec les chefs de projets, les aide à la maîtrise des outils mis à disposition, à surmonter les obstacles éventuellement rencontrés et formule des avis sur toute question relative au PST.

Elle exerce ses missions sous l'autorité du directeur général et la supervision de la cheffe de division à la Direction générale.

---

<sup>4</sup> Art. 2, al. 7 du décret précité.

<sup>5</sup> Article 19 1° du décret.

#### 4. Rôle du collège communal et du conseil communal

Dans le cadre de l'élaboration du PST, le collège communal collabore activement avec l'administration.

Dans le cadre du présent rapport, l'article L1123-27, §2 du CDLD énonce que « *Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le collège communal au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci.*

*Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le collège communal se saisit pour réaliser la dernière évaluation de la législature. Ce rapport d'exécution et cette évaluation sont transmis au conseil communal pour prise d'acte, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, ainsi qu'au collège communal issu des élections suivantes ».*

Il appartient, dès lors, au collège communal de procéder à l'évaluation du PST, laquelle sera transmise au conseil communal, au plus tard en juin 2024.

Le nouveau collège communal, issu des élections, sera également invité à en prendre connaissance.

#### C. Rapport d'exécution à la mi-législature et suivi

Conformément à l'article 2, alinéa 6 du décret précité, modifiant l'article L1123-27, §2, alinéa 4 du CDLD mais également dans le cadre d'une démarche de suivi et d'évaluation, un rapport d'évaluation à la mi-législature a été rédigé, présenté et approuvé en séance du collège communal du 23 décembre 2021. Il a ensuite été porté à la connaissance du conseil communal lors de sa séance du 31 janvier 2022.

Suite à cette présentation, il est apparu qu'une actualisation du PST était nécessaire et opportune. Celle-ci sera abordée plus amplement *infra*.

#### D. Contenu du rapport de fin de législature

Dans le présent rapport, nous rappellerons brièvement la phase d'élaboration du PST, laquelle peut être consultée plus amplement dans le document disponible sur le site internet de la Ville de Tournai<sup>6</sup> ainsi que dans le rapport de mi-législature.

Nous proposerons une vue globale du PST avant d'aborder l'évaluation de notre méthode de gestion.

---

<sup>6</sup> <https://www.tournai.be/vie-politique/programme-strategique-transversal.html>



Nous présenterons par la suite, l'état des lieux des projets inscrits dans le PST.

Toutefois, par souci de synthèse et de clarté, nous limiterons l'évaluation des réalisations et l'atteinte des objectifs au statut des projets et à un résumé global de la situation des objectifs opérationnels, tenant compte, notamment de l'actualisation du PST qui a été effectuée.

Enfin, une conclusion globale de l'évaluation sera établie ainsi que les perspectives et bonnes pratiques à mettre en place ou à poursuivre dans l'élaboration du prochain PST 2025-2030.

### III. PRÉSENTATION DU PST : RAPPEL

#### A. Elaboration du PST : une démarche participative

Le PST 2019-2024 est le fruit d'un long processus participatif interne.

L'élaboration de ce PST a nécessité, dans toutes ses phases, le concours de l'autorité politique et de l'administration. C'est avec leur participation active que le fruit de ce travail a pu voir le jour et être considéré comme un réel outil de gouvernance locale.

L'instauration d'un comité de pilotage et l'implication du service « stratégie et développement », aujourd'hui dénommé Programme stratégique transversal, ont été déterminants.

Ainsi, le service a assuré la coordination de l'élaboration du PST 2019-2024.

Le comité de direction a également activement apporté sa pierre à l'édifice dans la validation de la méthodologie globale, de l'analyse de la DPC, de la méthode d'élaboration des diagnostics, du programme d'actions, des objectifs du PST, de la méthode d'analyse de faisabilité des projets/actions, en vue de leur soumission au collège communal. Il a par ailleurs centré ses travaux sur l'élaboration du volet interne du PST.

Enfin, il convient de ne pas oublier la participation essentielle des membres de tous les services de l'administration et des partenaires externes.

Leur adhésion au projet a été (et sera) cruciale dans la réussite du PST, permettant de fédérer les acteurs autour d'un but commun.

Après plusieurs étapes d'analyse, d'élaboration, de validation, de réunions<sup>7</sup>, le PST a été validé par le collège communal en séance du 13 septembre 2019 et a été débattu en séance du conseil communal du 30 septembre 2019.

#### B. Contenu global du PST 2019-2024

Pour rappel, sur base de l'analyse de la DPC, le PST 2019-2024 a été scindé en deux grands volets :

- Un **volet externe** qui vise le développement des ambitions politiques pour la mandature ;

Il reprend les actions que la majorité politique souhaite mener tout au long de la mandature et peut couvrir tous les domaines d'action relevant de l'autonomie communale.

---

<sup>7</sup> Pour plus de détails, <https://fr.calameo.com/read/0017239568355509c6428?page=3>, p.23

Il est mis en œuvre par l'administration, seule ou en partenariat (ex : CPAS, ZP, ASBL, intercommunales, Province, ...).

Il peut revêtir une dimension internationale pour certains projets (ex : partenariat avec les pays du Sud).

- Un **volet interne** qui vise l'organisation interne de l'administration et le fonctionnement des services communaux.

Il couvre différents domaines d'actions tels que l'accessibilité de l'administration, la structuration des services, la gestion des ressources humaines, la simplification administrative, la communication interne, ....

L'objectif est de rendre l'administration communale plus efficace et efficiente en vue de l'amélioration du service rendu au citoyen.

Le volet interne peut être réalisé en synergie avec d'autres entités telles que le CPAS. Un choix a d'ailleurs été fait dans ce sens pour quelques projets du PST.

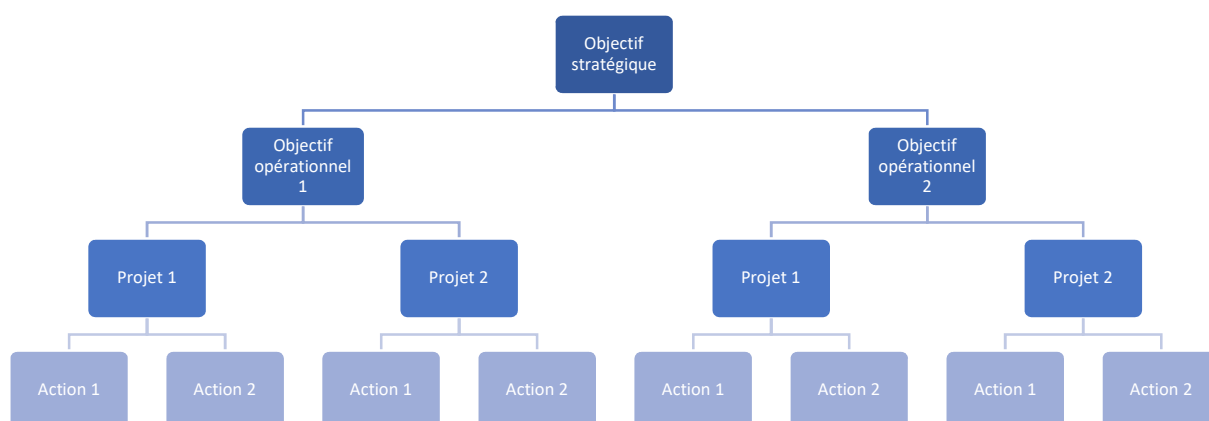
Chaque volet est décliné en objectifs stratégiques traduisant la vision à long terme de ce que les autorités communales veulent être au terme de la mandature voire au-delà.

Chaque objectif stratégique est lui-même traduit en objectifs opérationnels reprenant les leviers à mobiliser pour atteindre les objectifs susvisés.

Pour ce faire, une ou plusieurs actions sont définies dans le cadre d'un objectif opérationnel sous le terme de « projet ».

Enfin, pour faciliter le travail des chefs de projets et pour évaluer leur état d'avancement, chaque action/projet est scindé en étapes majeures.

D'un point de vue schématique, le PST peut donc être illustré comme suit :



Il est opportun ici de rappeler que le PST ne contient pas l'ensemble des projets de l'administration. En effet, les tâches quotidiennes, les actions récurrentes et les missions régaliennes ne sont pas reprises dans ce document à finalité stratégique.

Le PST 2019-2024 initial<sup>8</sup> se présentait comme suit :

<b>PST 2019-2024</b>			
	<b>Volet externe</b>	<b>Volet interne</b>	<b>Global</b>
<b>Objectifs stratégiques</b>	5	4	<b>9</b>
<b>Objectifs opérationnels</b>	17	14	<b>31</b>
<b>Projets</b>	148	31	<b>179</b>
<b>Actions</b>	<b>536</b>	<b>142</b>	<b>678</b>

Le volet **externe** comprend les 5 objectifs stratégiques suivants :

1. Être une ville attractive et accueillante ;
2. Être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s ;
3. Être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique ;
4. Être une ville qui accorde une importance à la gouvernance et à la participation citoyenne ;
5. Être une ville dont l'administration est proche des citoyens et offre un service de qualité.

Le volet **interne**, quant à lui, comprend les 4 objectifs stratégiques suivants :

1. Être une administration transversale ;
2. Être une administration dynamique ;
3. Être une administration attractive et accueillante ;
4. Être une administration communicante.

Pour assurer l'exécution et le suivi des projets composant le PST, outre les autorités hiérarchiques, ce sont **70 chefs de projets** qui ont été désignés, certains endossant tant cette fonction que celle de chef de service ou de chef de direction/division et ayant, à ce titre, un rôle supplémentaire de supervision des projets menés par les membres de leurs équipes.

Notons également que parmi les chefs de projets ainsi désignés, figurent des membres des cabinets politiques de la majorité puisque certains projets ne relèvent pas de la compétence des services de l'administration proprement dite.

---

<sup>8</sup> Adopté par le collège communal le 13 septembre 2019

## IV. ÉVALUATION DE LA MÉTHODE DE GESTION

Cette section a pour objectif de rappeler et d'évaluer la méthode de gestion du PST afin d'identifier ses points forts et ses points d'amélioration au regard des éventuelles difficultés rencontrées.

Pour plus de détails, nous renvoyons vers le rapport de mi-législature qui a davantage détaillé la méthode de gestion adoptée.

### A. Méthode de gestion et implication des acteurs

Notre méthode de gestion a reposé sur une démarche participative de tous les acteurs : les chefs de projets, les chefs de services, les chefs de division/direction, les agents administratifs partenaires, les partenaires externes à l'administration communale, le CODIR, la coordinatrice PST et les représentants politiques ... chacun à son échelle respective.

Pour rappel, l'exécution du PST s'est déroulée suivant plusieurs étapes.

Dans un premier temps, chaque chef de direction/division a désigné ses chefs de projets pour en assurer le suivi et l'exécution.

Une formation était initialement prévue et avait pour objectif d'accompagner ces chefs de projets dans la démarche et leur fournir des outils méthodologiques et pratiques dans le cadre d'une gestion de projets. Cette formation n'a malheureusement pu être dispensée en raison de la pandémie de la COVID-19.

Cette formation est toutefois déjà réenvisagée pour le PST 2025-2030. Plus de détails à ce sujet *infra*.

Un comité de pilotage a été constitué afin d'assurer la coordination administrative et technique du PST. Il s'est réuni périodiquement.

Parallèlement à la formation initialement prévue pour les chefs de projets, l'administration communale a décidé de se doter d'un logiciel informatique de gestion du PST, en synergie avec le CPAS de Tournai. La finalité de cet outil consiste à faciliter le reporting, par les chefs de projets, de l'avancement de leurs projets, et, de facto, l'établissement du présent rapport.

Un marché public conjoint Ville-CPAS a ainsi été lancé et a été attribué par décision du collège communal du 20 septembre 2019.

L'ensemble des acteurs a été formé à son utilisation.

Enfin, la coordinatrice du PST a continué les réunions de suivi avec les chefs de projets, les chefs de direction/division, ponctuellement en présence du directeur général ff.

## B. Efficacité de la méthode de gestion sous plusieurs points de vue

### 1. Les outils matériels

L'utilisation de l'outil informatique de gestion du PST a été primordiale dans la réussite du PST et indispensable à la rédaction du présent rapport.

En effet, il permet de structurer les avancements dans les projets, d'effectuer un reporting au fur et à mesure de l'accomplissement d'actions, fixe un planning ou à tout le moins des attentions à accorder en fonction des échéances. Finalement, l'outil valorise le travail du chef de projets.

De multiples mises à jour et adaptations ont été réalisées par le concepteur de l'outil afin de rencontrer les demandes des chefs de projets et leur en faciliter la maîtrise.

Courant 2023, une version 3.0 a vu le jour et a été présentée au CODIR, à charge pour ses membres d'en aviser leurs chefs de projets respectifs.

Cette version permet un usage plus personnalisé, direct et limite les démarches parfois trop contraignantes pour parvenir à l'objectif poursuivi.

L'analyse de l'évolution des projets depuis le bilan de mi-législature est disponible en figurent, d'une part, le contenu à mi-mandat et d'autre part, en créant de nouveaux statuts rendus nécessaires par l'actualisation du PST en lui-même.

On notera que l'outil de gestion des délibérations du collège communal et du conseil communal (iA.Délib) a également favorisé la circulation de l'information vers la coordinatrice PST. Celle-ci a ainsi pu suivre l'avancement des projets en étant en copie des décisions soumises pour validation au fur et à mesure de la législation.

### 2. Les investissements humains et la combinaison avec les missions habituelles

Il convient de rappeler que le PST et la gestion de projets reposent en grande partie sur l'investissement humain.

Le PST est l'opportunité pour les chefs de projets de relever des défis, de s'épanouir dans leurs fonctions et d'améliorer leurs compétences professionnelles.

Lors du bilan de mi-législature, nous avons souligné, malgré un résultat plutôt positif, que certains chefs de projets ne se sentaient pas pleinement investis dans cette démarche et ne s'y étaient que peu impliqués ou à tout le moins, insuffisamment.

Nous avons pour perspective pour la seconde moitié de la législature de renforcer l'accompagnement des acteurs du PST.

Ainsi, nous avons repris les réunions par groupes et individuelles, nous avons encouragé les chefs de projets à reprendre les différentes actions mises en suspens, les restrictions sanitaires étant levées.

L'actualisation du PST, notamment via la reformulation des projets et la création d'étapes, a également clarifié certaines incompréhensions ou délimité le champ d'action.

Nous avons également fixé plusieurs échéances à l'avance afin de permettre une meilleure organisation des agendas et la combinaison avec les autres projets à mener qui ne figurent pas dans le PST.

Néanmoins, le constat établi à mi-législature tend à persister à tout le moins, notamment, en ce qui concerne le reporting dans l'outil informatique. Celui-ci est perçu comme une contrainte et une charge supplémentaire plutôt qu'un outil facilitant le travail et de suivi des projets.

### 3. Mise en balance des ambitions avec la réalité du terrain

Lors du rapport de mi-législature, nous avons déjà mis en avant la possible discordance entre la version initiale du PST et son exécution concrète sur le terrain.

La crise sanitaire mais également la délimitation des projets et de leurs objectifs, les échéances incompatibles avec les actions à mener et le manque de moyens tant financiers qu'humains, ont démontré que le PST devait être flexible et dynamique pour pouvoir aboutir à un résultat satisfaisant.

Ainsi, cette mise en balance entre les ambitions politiques et la faisabilité de leur exécution sur le terrain a engendré la nécessité de procéder à l'actualisation du PST en tant que tel.

### 4. Actualisation du PST

L'article L1123-27 § 2, alinéa 6, prévoit que « *le programme stratégique transversal peut être actualisé en cours de législature* ».

Le bilan de mi-législature a mis en exergue la nécessité de procéder à l'actualisation du PST 2019-2024.

Le comité de pilotage s'est ainsi réuni pour se prononcer quant à cette actualisation et à l'obligation de la baliser.

Au cours de ces réunions, il a été soulevé que l'actualisation du PST devait s'inscrire dans les contraintes liées au plan de gestion.

Dès lors, le comité de pilotage a proposé de réaliser une actualisation sommaire du PST pour la seconde partie de législature, se limitant à :

- La reformulation de l'intitulé des projets ;
- La suppression d'actions ;
- L'ajout d'actions sans incidence budgétaire, mais qui ont pour vocation de clarifier les objectifs du projet à atteindre ;
- La suppression de doublons (actions identiques ou similaires présentes dans plusieurs projets).

En séance du 12 mai 2022, le collège communal a pris connaissance de cette proposition d'actualisation et a marqué son accord quant à celle-ci.

Les chefs de division/direction et les chefs de projets en ont été informés et une échéance a été fixée tant pour l'actualisation des fiches, qui, rappelons-le, doit être régulière.

À l'heure du bilan de fin de législature, nous pouvons établir les statistiques suivantes :

- Projets supprimés (doublon) : 4
- Étapes supprimées : 2
- Étapes supprimées (doublon) : 24
- Étapes ajoutées : 26

Quant aux projets reformulés, une statistique chiffrable n'est pas disponible mais l'actualisation en elle-même témoigne d'un nombre significatif de demandes de clarification.

L'analyse de ces statistiques sera abordée dans le chapitre consacré aux perspectives futures et à l'élaboration du prochain PST pour la législature 2025-2030.



## V. ÉVALUATION DE LA RÉALISATION DES PROJETS DU PST

Ce chapitre a pour objet de retracer la méthodologie suivie pour l'élaboration du présent rapport et de faire un état des lieux de l'avancement des projets du PST par objectifs stratégiques et opérationnels.

### A. Lexique

Pour rappel, les projets et étapes du PST peuvent avoir les statuts suivants :

- À initier
- En cours
- Achevé
- Archivé = projet à reporter ou annulé
- Supprimé – doublon
- Supprimé

Il est à noter qu'un projet est « achevé » lorsque les étapes constitutives de ce projet ont été réalisées et qu'un projet indiqué « en cours » signifie que ses étapes ne sont pas totalement achevées.

### B. Méthode d'élaboration du rapport final

Une méthodologie et une planification ont été présentées au collège communal en juin 2023. Les chefs de projets ont été sollicités pour procéder à la clôture des projets et à l'évaluation des résultats obtenus suivant l'échéance fixée par le rétroplanning, à savoir pour décembre 2023. Cependant, les échéances ont dû être revues et prolongées suite au départ de la coordinatrice PST en juillet 2023 et à l'entrée en fonction de la nouvelle coordinatrice PST en janvier 2024. Suite à son entrée en fonction, la nouvelle coordinatrice PST a été présentée au CODIR. Lors de cette séance, les nouvelles échéances pour la clôture des projets dans l'outil de gestion du PST ont été présentées aux responsables de direction/division.

S'en est suivi une analyse des données par la coordinatrice PST avec l'organisation d'une série de rencontres avec les mandataires et responsables de direction/division/chefs de projet dans le but de « croiser » les regards sur les projets, tout comme pour l'élaboration et le suivi du PST.

En résumé le planning s'est déroulé comme suit :

- Élaboration du rapport d'exécution du CODIR coordonné par la coordinatrice PST et présenté en séance du 13 mai 2024 ;

- Co-finalisation du rapport d'exécution avec les membres du CODIR : relecture finale et élaboration des conclusions le 24 mai 2024 ;
- Organisation d'un comité de pilotage le 29 mai 2024 ;
- Évaluation du collège communal (fin mai-début juin) ;
- Présentation et validation par le collège communal le 6 juin 2024 ;
- Porté à la connaissance du conseil communal le 24 juin 2024.

## C. Analyse des réalisations des projets

La méthodologie employée pour présenter ce chapitre est la suivante : une distinction est d'abord opérée entre les volets internes et externes.

Ils sont, pour chacun, détaillés par objectifs stratégiques et objectifs opérationnels.

Comme évoqué *supra*, nous avons choisi de limiter l'analyse aux objectifs opérationnels avec une description sommaire des projets avec leur état d'avancement et les résultats obtenus.

Pour plus de détails, il est renvoyé vers les chefs de projets mais également vers la coordinatrice PST.

Un résumé global de l'évaluation de l'objectif opérationnel clôt l'examen.

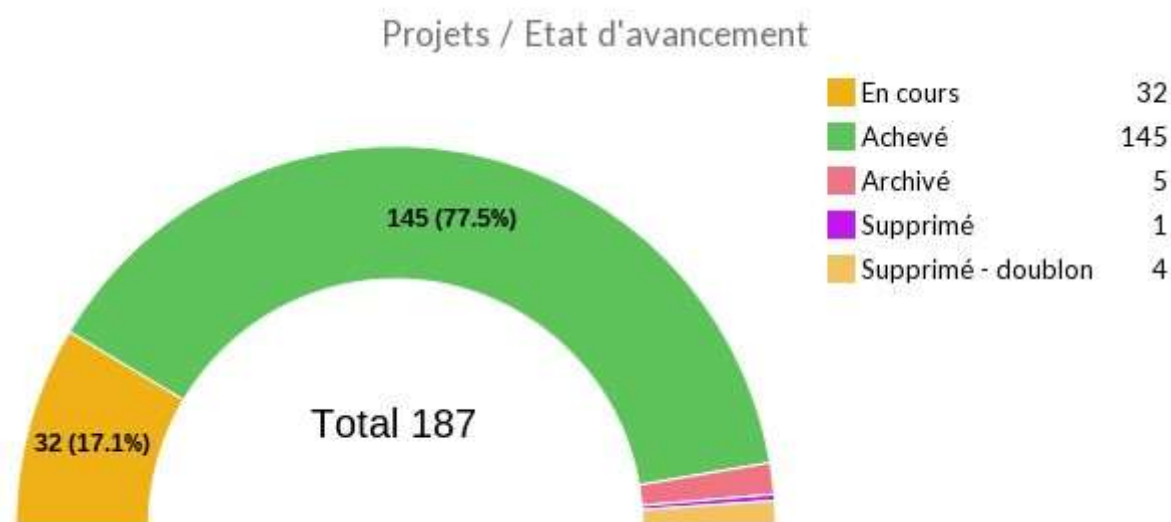
Le tout est illustré par des graphiques générés par le logiciel de gestion du PST.

Avant d'évoquer l'analyse proprement dite des réalisations des projets, il convient de signaler que le PST a évolué dans son ensemble depuis sa publication. On note en effet l'évolution du nombre de projets et d'actions comme traduit dans le tableau suivant.

<b>PST 2019-2024 au 01/01/2024</b>			
	<b>Volet externe</b>	<b>Volet interne</b>	<b>Global</b>
<b>Objectifs stratégiques</b>	5	4	9
<b>Objectifs opérationnels</b>	17	14	31
<b>Projets</b>	156	31	187
<b>Actions</b>	570	158	<b>728</b>

## Aperçu global de l'état d'avancement des projets du PST

De manière globale, à la fin de la législature, le PST peut être illustré par le graphique suivant :



On peut noter que le bilan général de la mise en œuvre du PST est positif. Lors de l'évaluation du PST à mi-législature, le taux de projets achevés s'élevait à 18.8%. Ce taux atteint désormais 77.5%.

Le graphique montre donc que :

- 17.1% des projets sont toujours en cours d'exécution ;
- 5.4% des projets ont fait l'objet d'une suppression ou ont été abandonnés, soit faute de ressources (humaines ou physiques) soit pour cause de doublon.

Le bilan du PST va ensuite être affiné pour chaque volet (interne puis externe), au regard du degré de finalisation des projets.

## 1. Volet interne

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

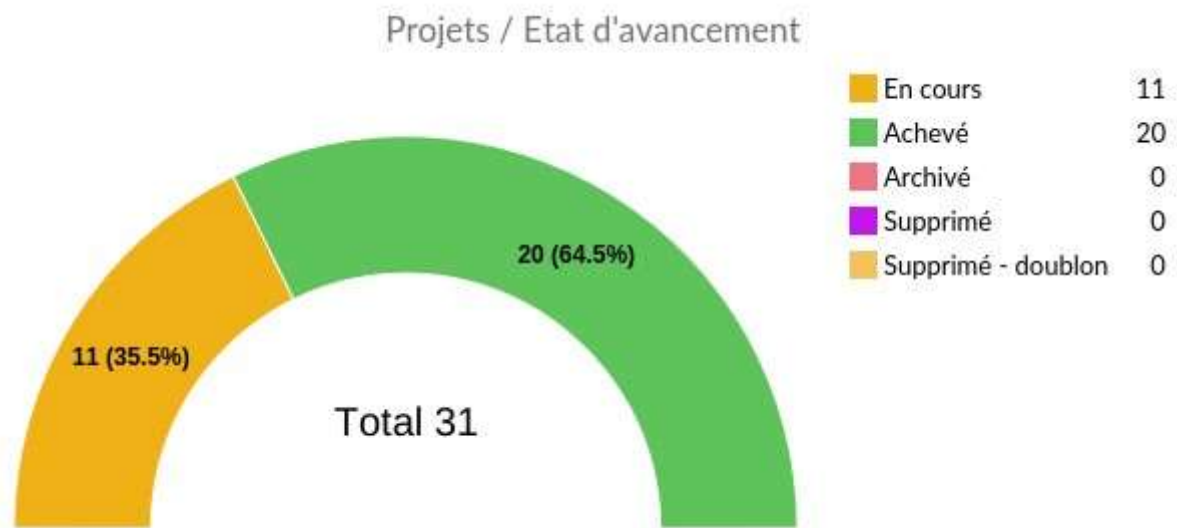
Soucieux de tendre vers la gestion des performances dans un cadre de valeurs, il avait été décidé de fixer 4 objectifs stratégiques et 14 objectifs opérationnels :

<b>O.S.1</b>	<b>Être une administration transversale</b>
	<b>O.O.1.</b> Améliorer la transversalité de l'organisation
	<b>O.O.2.</b> Renforcer la maîtrise de l'organisation
	<b>O.O.3.</b> Améliorer la gestion des infrastructures communales
<b>O.S.2</b>	<b>Être une administration dynamique</b>
	<b>O.O.1.</b> Renforcer l'image de marque et l'accessibilité de l'administration
	<b>O.O.2.</b> Améliorer le fonctionnement et l'efficacité des services
	<b>O.O.3.</b> S'inscrire dans le développement durable
<b>O.S.3</b>	<b>Être une administration attractive et accueillante</b>
	<b>O.O.1.</b> Partager et promouvoir les valeurs
	<b>O.O.2.</b> Attirer les talents
	<b>O.O.3.</b> Développer l'expertise du personnel
	<b>O.O.4.</b> Évaluer pour progresser
	<b>O.O.5.</b> Mieux gérer les carrières
	<b>O.O.6.</b> Veiller au bien-être du personnel
	<b>O.O.7.</b> Planifier et assurer le transfert du savoir
<b>O.S.4</b>	<b>Être une administration communicante</b>
	<b>O.O.1.</b> Ouvrir l'administration pour améliorer sa transparence

31 projets ont été inscrits dans ce volet visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'administration, engageant l'administration « Vers une co-responsabilité pour des résultats à plus long terme »<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Le Talent à travers les pouvoirs locaux. Thérèse Delhayé, Sarah Jenné et Vincianne Lefèvre.

Le bilan global de la mise en œuvre du volet interne se présente comme suit :



Le bilan global est très positif puisque tous les projets ont pu être entamés et que près de 65% de ceux-ci sont achevés.

On remarque une nette évolution dans l'état d'avancement des projets par rapport au bilan à mi-législature qui mentionnait un taux plus élevé de projets en cours.

Chaque objectif stratégique et ses objectifs opérationnels, seront par la suite analysés de manière à disposer d'une vue plus détaillée de l'exécution.

On peut déjà annoncer que 7 objectifs opérationnels sur les 14 fixés dans le PST sont totalement atteints, même si certains projets auront pour vocation de se poursuivre au-delà de la législature.

# ÊTRE UNE ADMINISTRATION TRANSVERSALE





## Objectif stratégique

1 – Être une administration transversale

## Objectif opérationnel

1 – Améliorer la transversalité de l'organisation

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
1	Poursuivre la structuration de l'administration	Achevé	<p>L'organigramme est actualisé (validé par le collège communal en séance du 24 juin 2021) et concrétisé en termes d'organisation des directions et divisions, ainsi qu'en termes hiérarchiques.</p> <p>Il identifie les membres du comité de direction en charge de la représentativité des services de l'administration.</p> <p>Le comité de direction assure le fonctionnement transversal des divisions/directions entre elles par la mise en place de projets et objectifs communs.</p> <p>L'organigramme permet également une collaboration politique-administration claire (identification des métiers, thématiques, en lien avec chaque échevin).</p> <p>En outre, l'organigramme permet également d'identifier les synergies possibles avec le CPAS.</p>
2	Renforcer le rôle du comité de direction dans sa fonction d'outil de pilotage et de transversalité	Achevé	<p>Un sondage portant sur le fonctionnement du CODIR a été présenté à ses membres début 2021. Il ressort de ce sondage que les membres sont satisfaits du fonctionnement et qu'une révision de la charte sur le fonctionnement du CODIR ne semble</p>

			pas nécessaire. La communication du CODIR est assurée via le journal de communication interne (@TOU'COM) et via les responsables de direction/division lors de leurs réunions d'équipes, veillant ainsi à une meilleure communication et transversalité de l'information.
3	Poursuivre les synergies entre les services et avec les partenaires externes	En cours	Durant la mandature, les synergies entre services ont été identifiées au fur et à mesure que des dossiers se présentaient. C'est une méthode qui a été mise en place et qui a vocation à continuer à exister sur le long terme pour assurer la transversalité au sein de l'administration. Une réflexion commune entre les services est assurée via les réunions du comité de direction.
4	Poursuivre les synergies avec le CPAS	Achevé	La ville et le CPAS avaient décidé de mettre en place un projet commun inscrit respectivement dans leur PST et composé de 13 actions communes. L'ensemble de ces actions a été réalisé à l'exception de la délégation au CPAS de l'exécution du plan de cohésion sociale. À noter qu'un rapport administratif annuel sur les synergies est présenté au conseil conjoint et montre l'état d'avancement des synergies entre les deux institutions ainsi que le niveau de rassemblement des services supports.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration transversale, il a été décidé de poursuivre un objectif opérationnel visant l'amélioration de la transversalité de l'organisation.

À cet effet, 4 projets ont été inscrits dans le PST visant la structuration de l'administration, le renforcement du rôle du comité de direction, la poursuite des synergies entre les services et avec les partenaires externes et la poursuite des synergies avec le CPAS.

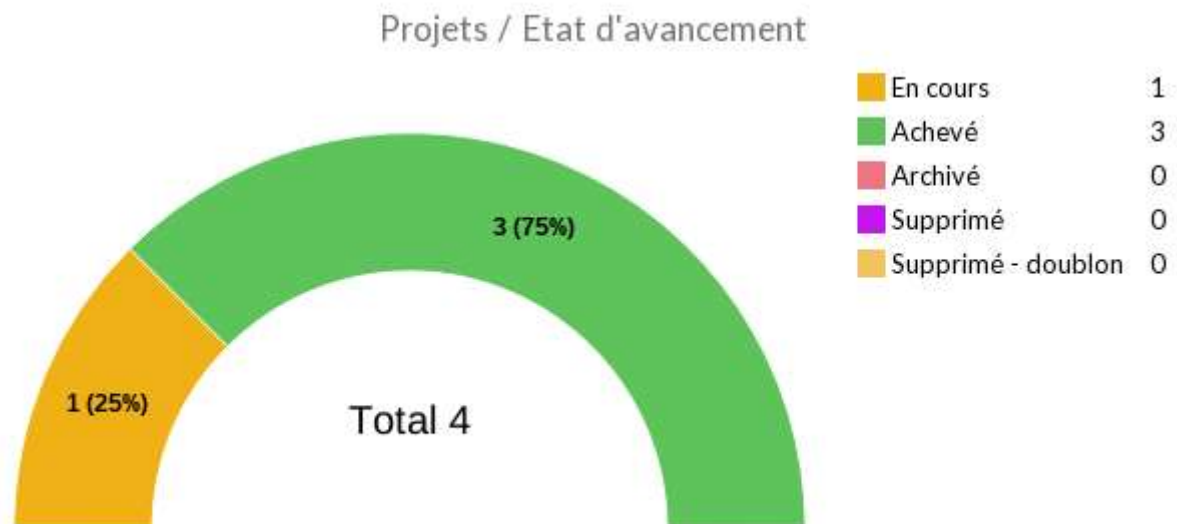
Au regard du graphique ci-dessous, on peut conclure que trois projets sont achevés et qu'un projet reste en cours.



En ce qui concerne les synergies entre les services et les partenaires externes, c'est un projet en cours car il a vocation à se poursuivre de manière continue.

Le taux de réalisation des projets liés à cet objectif opérationnel est de 75%.

L'objectif est par conséquent en bonne voie d'être atteint.





## Objectif stratégique

1 – Être une administration transversale

## Objectif opérationnel

2- Renforcer la maîtrise de l'organisation

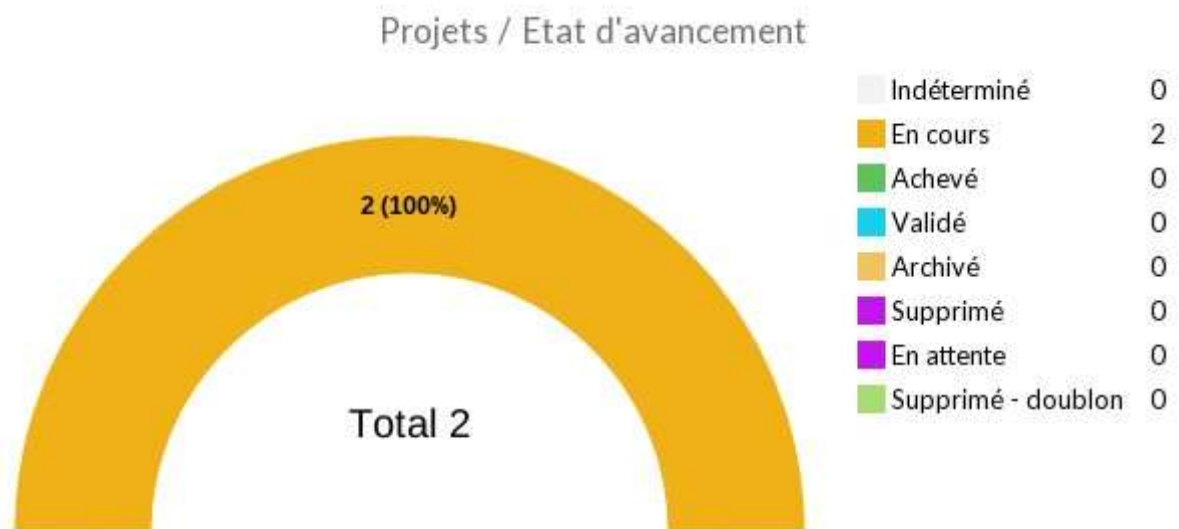
### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
5	Améliorer les procédures de traitement des dossiers en poursuivant la mise en œuvre du système de maîtrise de l'organisation	En cours	Le collège communal avait décidé de recruter un agent chargé du contrôle interne dans le cadre du plan d'embauche 2022. Il était par ailleurs prévu une externalisation d'une partie de la mission dans le cadre d'une assistance spécialisée. Néanmoins, compte tenu des contraintes du plan de gestion, le choix a été fait de ne pas poursuivre ces deux actions. Diverses mesures en matière de contrôle interne sont développées et poursuivies comme en atteste le rapport annuel sur la maîtrise de l'organisation.
6	Mettre en place une politique de gouvernance de la donnée	En cours	Un document de définition de la politique de gouvernance de la donnée a été établi mais à ce stade pas validé. Une licence d'utilisation d'un outil de gestion (OPEN DATA) a été acquise et renouvelée.



En vue d'être une administration transversale, il a été décidé de renforcer la maîtrise de l'organisation. À cet effet, deux projets ont été inscrits dans le PST, visant d'une part, l'amélioration des procédures de traitement des dossiers en poursuivant la mise en œuvre du système de maîtrise de l'organisation et d'autre part, la mise en place d'une politique de gouvernance de la donnée.

Les deux projets sont toujours en cours.





## Objectif stratégique

1 – Être une administration transversale

## Objectif opérationnel

3 – Améliorer la gestion des infrastructures communales

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
7	Assurer une gestion optimale des bâtiments communaux	Achévé	<p>Une fiche sanitaire a été établie pour la majorité des bâtiments communaux. Les services techniques utilisent le logiciel ATAL dans lequel les données liées aux bâtiments sont encodées et doivent permettre de disposer d'une vue globale.</p> <p>Le profil du gestionnaire de bâtiment a été établi mais les personnes n'ont à ce stade pas été désignées.</p>

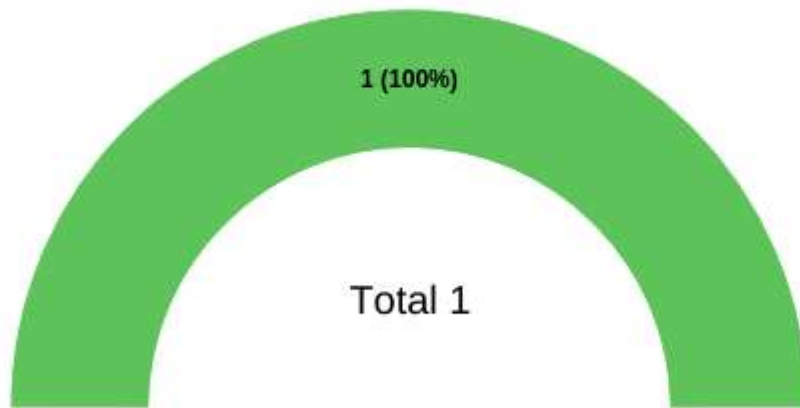


### Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration transversale, il a été décidé de poursuivre un objectif d'amélioration de la gestion des infrastructures communales.

Une gestion optimale des bâtiments communaux était donc visée mais doit se poursuivre sur le long terme. Ce projet reste dès lors en cours et a vocation à se poursuivre tel que le montre le graphique ci-après.

Projets / Etat d'avancement



En cours	0
Achevé	1
Archivé	0
Supprimé	0
Supprimé - doublon	0

# ÊTRE UNE ADMINISTRATION DYNAMIQUE





## Objectif stratégique

2 – Être une administration dynamique

## Objectif opérationnel

1 – Renforcer l’image de marque et l’accessibilité de l’administration

### Projets inclus dans cet objectif

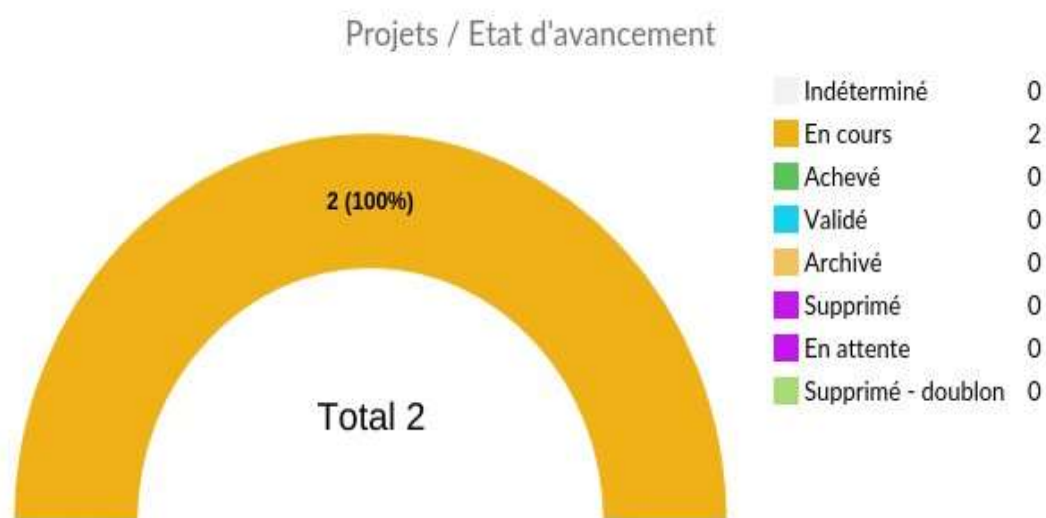
Numéro	Nom du projet	État d’avancement	Résultats obtenus
8	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale pour améliorer l'image de marque de l'administration	En cours	<p>Des actions ponctuelles ont été réalisées en matière de culture d'entreprise, de circulation d'informations, notamment vers les guichets d'accueil.</p> <p>La charte graphique prévue initialement n'a pu être développée en l'absence de volonté de poursuivre cette initiative.</p> <p>Une graphiste a été engagée en vue d'uniformiser la visibilité de la ville dans diverses dimensions.</p> <p>À noter que l'amélioration de la signalétique des bâtiments communaux sera développée dans le cadre de la rénovation des locaux de l'Hôtel de Ville (ailes RH et Urbanisme)</p>
9	Poursuivre l'amélioration de l'accessibilité de l'administration	En cours	<p>L'accessibilité de l'administration a été améliorée par la mise en place d'un nouveau site internet basé sur un ABC des démarches ainsi que par la diffusion en direct des séances du conseil communal.</p>



En vue d'être une administration dynamique, il a été décidé de poursuivre un objectif de renforcement de l'image de marque et de l'accessibilité de l'administration.

Deux projets ont été inscrits à cet effet dans le PST.

Le graphique suivant montre que ces deux projets demeurent en cours au regard des résultats obtenus.







## Objectif stratégique

2 – Être une administration dynamique

## Objectif opérationnel

2 – Améliorer le fonctionnement et l'efficacité des services

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
10	Poursuivre l'informatisation des métiers	En cours	Plusieurs projets ont été développés par la direction informatique en collaboration avec les services demandeurs (candidatures en lignes, rdv en ligne, gestion du magasin du Pont de Maire, gestion des stages et des plaines de jeu, dématérialisation des demandes au service reprographie, au service communication, gestion des véhicules partagés, etc.). D'autres projets sont encore en cours (scan des factures, signatures électroniques, organisation de manifestations, demandes de prêt de matériel et gestion des locations de salles).
11	Mettre en place une stratégie globale des savoirs	En cours	La gestion électronique du courrier est opérationnelle et en synergie avec le CPAS. Les deux services pourront être rassemblés dans un même bâtiment à moyen terme. Le nouvel intranet est en ligne depuis mai 2023, en synergie avec le CPAS et contient un ABC des démarches. Celui-ci doit être alimenté au fur et à mesure par les DRH des deux institutions afin de développer la transversalité au sein de l'administration. La gestion électronique de documents a été investiguée pour aboutir à une

			<p>gestion électronique par projet (et non globale). L'outil de gestion devrait être choisi courant 2024. La plateforme collaborative a également fait l'objet d'investigation avec la direction informatique. L'année 2024 devrait permettre d'arrêter une orientation vers un outil et prévoir les crédits et la formation adéquate pour le déploiement au sein de l'administration en 2025.</p> <p>Un chef de bureau spécifique en gestion documentaire a été recruté (juin 2022).</p> <p>Dans le cadre des déménagements/réaménagements d'une grande partie des services situés à l'Hôtel de Ville (depuis janvier 2023), une nouvelle méthode de travail a été pensée, testée et mise en œuvre.</p>
12	Structurer la documentation et optimiser sa diffusion	Achevé	<p>Tous les services ont été sensibilisés à la nécessité de créer leur propre documentation et veille juridique. Une "bibliothèque" est disponible au sein de l'Administration. L'analyse du sondage réalisé auprès des agents a permis de voir les nécessités en matière de documentation au sein des différents services et de pouvoir y répondre.</p>



## Résultats - Evaluation

En vue d'atteindre l'objectif d'être une administration dynamique, il a été décidé de poursuivre l'objectif visant l'amélioration du fonctionnement et de l'efficacité des services.

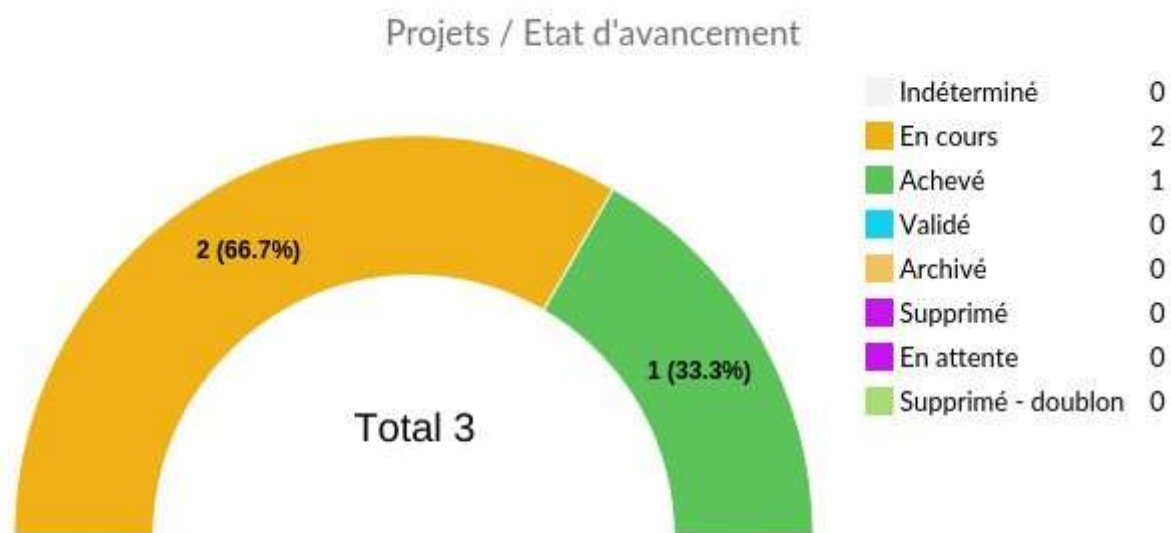
Trois projets ont été inscrits pour atteindre cet objectif opérationnel.

Un projet est achevé tandis que deux projets sont toujours en cours et ont vocation à se poursuivre ultérieurement.

Ainsi, le graphique ci-après montre le taux de projets :

- achevés est de 33.3%

- en cours est de 66.7%





## Objectif stratégique

2 – Être une administration dynamique

## Objectif opérationnel

3 – S’inscrire dans le développement durable

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
13	Mettre en place une politique d'achat responsable	Achevé	Une politique d'achat responsable a été mise en place : signature de la charte marchés publics durables et mise en œuvre d'un plan d'actions. Diverses acquisitions ont été poursuivies en s'inscrivant dans une politique durable : flotte de véhicule électrique et CNG, pose de panneaux photovoltaïques.
14	Mettre en place une politique de gestion des déchets au sein de l'administration	Achevé	Organisation de séances de sensibilisation à la politique zéro déchets, mise en place d'une Ecoteam depuis 2021, placement d'îlots de tri au sein des bâtiments communaux, formation des techniciens de surface et des cantiniers au tri sélectif et au gaspillage alimentaire, affectation d'un agent à cette mission.
15	Identifier les bonnes pratiques en matière d'économies d'énergie et sensibiliser le personnel communal	Achevé	Diverses initiatives ont été menées en matière d'économies d'énergie, tout particulièrement suite à l'entrée en fonction du nouveau conseiller : campagnes de sensibilisation par mailing, affiches, capsules vidéo sur les gestes économiseurs d'énergie au quotidien, fixation par le collège communal des consignes de température dans les bâtiments communaux, affichage des certificats PEB dans les bâtiments publics et prise

			en compte de l'aspect énergétique dans le cadre de la rénovation des bâtiments communaux
16	Favoriser la mobilité douce pour les déplacements du personnel communal	Achevé	Les diverses actions prévues dans le but de favoriser la mobilité douce ont été réalisées (sensibilisation du personnel, mise à disposition de vélos électriques, aménagement de parking vélos, leasing vélo, etc.)



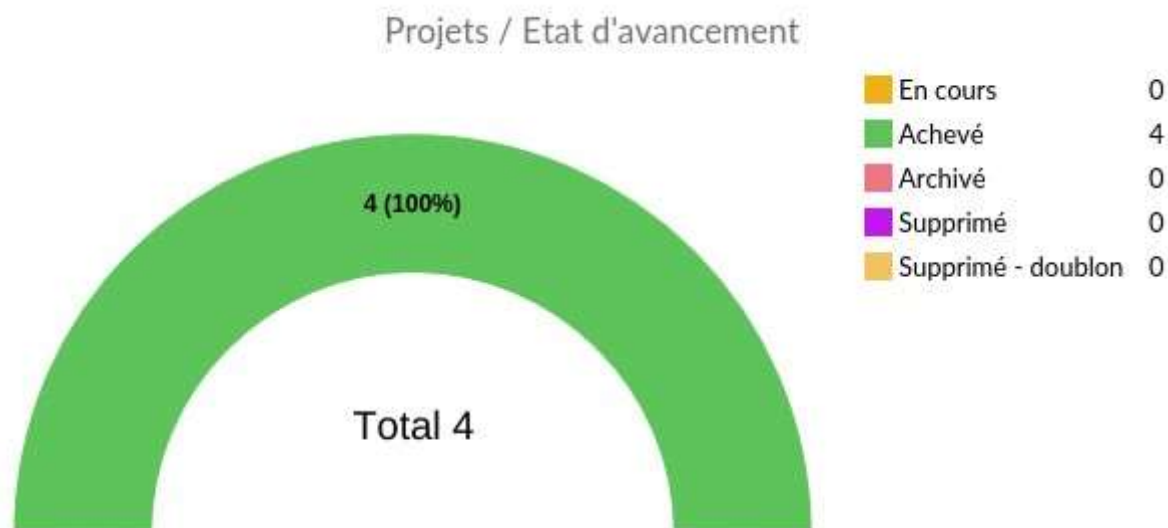
## Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration dynamique, il a été décidé de poursuivre l'objectif de s'inscrire dans le développement durable.

Quatre projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre cet objectif.

Le taux de projets réalisés est de 100%.

L'objectif opérationnel est donc rencontré puisque les quatre projets constitutifs de cet objectif ont été réalisés.



# ÊTRE UNE ADMINISTRATION ATTRACTIVE ET ACCUEILLANTE





### Objectif stratégique

3 – Être une administration attractive et accueillante

### Objectif opérationnel

1 – Partager et promouvoir les valeurs

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
17	Sensibiliser le personnel à la culture de l'entreprise	Achevé	La culture d'entreprise a été renforcée pour la Ville et le CPAS notamment par la mise en place d'un Intranet commun aux deux entités permettant la diffusion d'informations transversales et pertinentes. Des réunions et formations de sensibilisation, y compris en matière de pratiques professionnelles non discriminatoires destinées à l'ensemble du personnel, ont été organisées à plusieurs reprises. L'actualisation des valeurs devrait se faire lors de la prochaine législature.



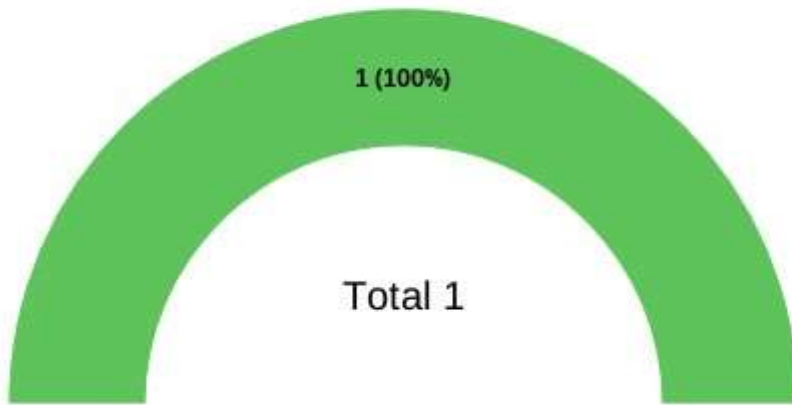
#### Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de partager et promouvoir les valeurs de l'administration.

Le projet inscrit dans le PST pour atteindre l'objectif est réalisé.

Bien que l'objectif ait été rencontré, on notera qu'il a vocation à se poursuivre au-delà de ce PST.

Projets / Etat d'avancement



En cours	0
Achevé	1
Archivé	0
Supprimé	0
Supprimé - doublon	0





## Objectif stratégique

3 – Être une administration attractive et accueillante

## Objectif opérationnel

2 – Attirer les talents

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
18	Communiquer sur l'emploi au sein de l'administration avec nos partenaires et les citoyens	Achevé	<p>La Ville participe aux journées portes ouvertes des entreprises ainsi qu'au salon de l'emploi Talentum. La communication externe RH via le site Internet et réseaux sociaux de la Ville est utilisée pour la diffusion des offres d'emplois. Des sites externes sont également utilisés : Forem, UVCW, éventuellement des sites de recrutement....</p> <p>Les candidats enregistrés dans la base de données de candidatures spontanées reçoivent un « job alert » si une offre d'emploi s'ouvre et correspond à leur niveau et domaine de compétences. Cette pratique s'applique également aux étudiants. Un travail est effectué sur l'image de l'employeur public via la modernisation des processus de recrutement (offres d'emploi plus attractives, processus de gestion des candidatures dématérialisé, feedback personnalisé de l'état de la candidature dans les meilleurs délais).</p>
19	Optimaliser l'intégration des nouveaux agents dans l'administration	Achevé	<p>Chaque nouvel engagement est préparé, dès que l'entrée en fonction est validée par le collège communal (anticipation du matériel à mettre à disposition, des accès informatiques,</p>

			<p>de la signature du contrat de travail,...)</p> <p>Un processus d'intégration complet est mis en place pour les engagements CDI et remplacements de plus de 3 mois : recrutement, préparation du poste de travail, préparation de l'accueil DRH et dans le service, brochure d'accueil, rencontre avec le directeur général et la directrice des ressources humaines, journée d'accueil et formation à l'accueil, évaluation intermédiaire après 6 mois.</p> <p>Le processus de préparation à l'entrée en fonction est dématérialisé (via ticket informatique) avec en copie tous les acteurs concernés. Ce système est encore amené à évoluer d'ici fin d'année 2024 (en cours de testing en avril 2024) pour le rendre plus efficace.</p>
20	Assurer l'accès égalitaire aux emplois	Achevé	<p>Le processus de recrutement est rendu transparent par rapport à la politique de non-discrimination, que ce soit sur le genre ou tout autre critère discriminant et ce, dès le profil de fonction (adressé à H/F/X, critères d'admissibilité ou de non admissibilité objectifs, basé sur les compétences attendues). Cela se traduit aussi dans les épreuves de recrutement (écrit anonyme, oral basé sur la vérification des compétences requises) et la communication des résultats aux candidats. En outre, syndicats et mandataires locaux peuvent être présents en qualité d'observateurs lors des épreuves de recrutement, notamment pour assurer qu'il n'y a pas discrimination.</p>



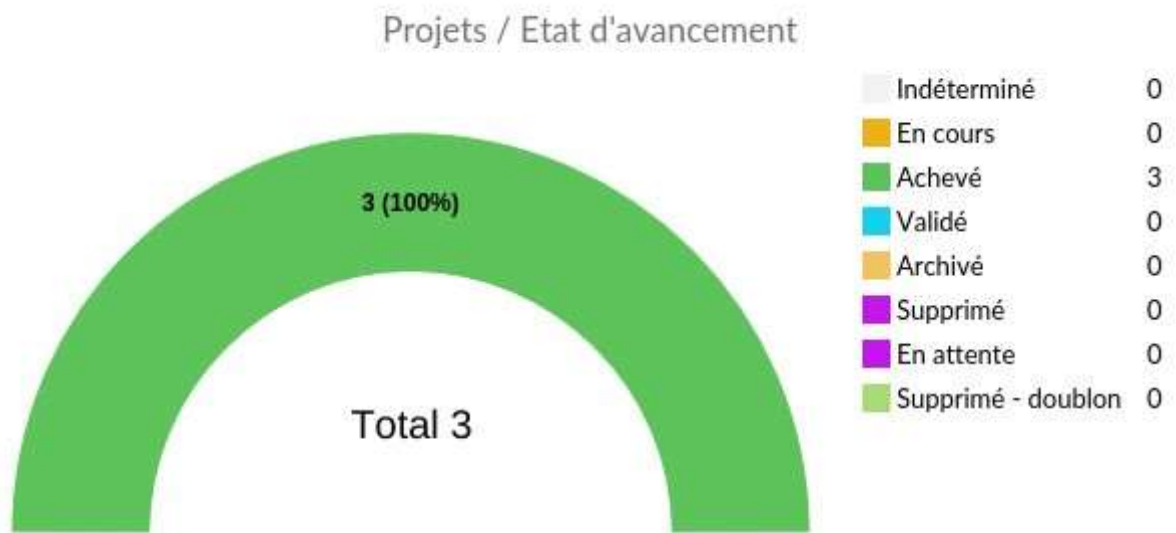
## Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif opérationnel d'attirer les talents dans la commune.

À cet effet, trois projets ont été inscrits dans le PST.

Les trois projets sont achevés avec donc un taux de réalisation de 100% comme le montre le graphique ci-dessous.

L'objectif opérationnel est ainsi atteint.





### Objectif stratégique

3 – Être une administration attractive et accueillante

### Objectif opérationnel

3 – Développer l'expertise du personnel

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
21	Renforcer les compétences du personnel communal	Achevé	<p>Un plan de formation priorisé sur base du recueil des besoins est établi chaque année.</p> <p>Le budget alloué aux formations, au cours de la législature, a été majoré en vue d'actualiser au mieux les connaissances des agents. Les besoins de formation sont entre autres identifiés via les formations sollicitées lors de l'évaluation des agents.</p> <p>Une offre de formation s'est développée en interne au cours de la législature, pour offrir au personnel une formation conforme à la réalité de terrain de l'administration communale de Tournai.</p>
22	Renforcer la qualité du management	Achevé	<p>Des formations en management sont organisées à destination des gestionnaires d'équipes (tous niveaux : comité de direction, chef de bureau, chef de service, bachelier spécifique, contremaitre, brigadier, ouvrier qualifié, etc.).</p> <p>La responsabilité du management est rendue visible par l'identification de la place de chacun dans l'organigramme, ce qui clarifie les rôles et responsabilités.</p>

			Le partage d'expérience est favorisé par le comité de direction.
--	--	--	--

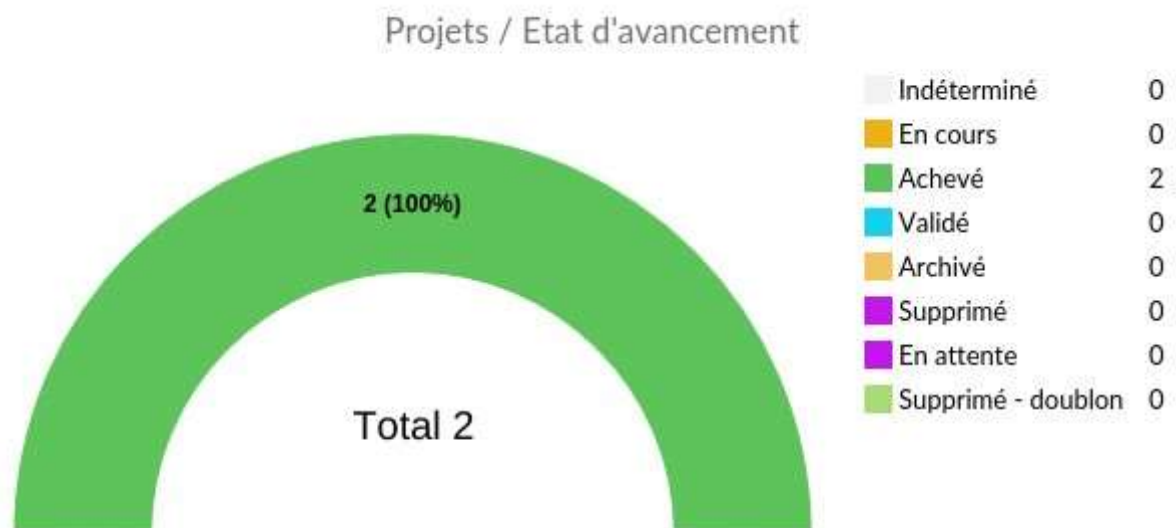


Résultats - Evaluation

Toujours dans une optique d'être une administration attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de développer l'expertise du personnel.

Deux projets ont été inscrits dans le PST et sont achevés.

L'objectif opérationnel est à 100 % rencontré.





### Objectif stratégique

3 – Être une administration attractive et accueillante

### Objectif opérationnel

4 – Evaluer pour progresser

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
23	Évaluer le personnel	Achévé	Le personnel évaluateur est systématiquement formé aux techniques d'évaluation (formation identique en termes d'approche). Des rappels sont possibles via les demandes au plan de formation. L'évaluation périodique du personnel est organisée et gérée de manière informatisée (procédure entièrement dématérialisée possible).



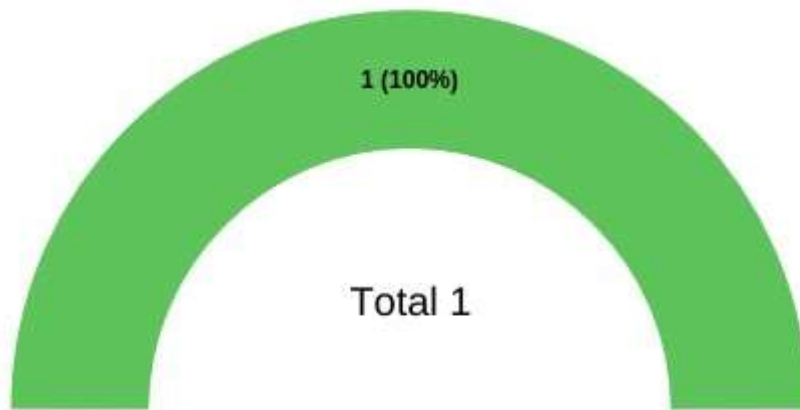
#### Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif d'évaluer pour progresser.

Un projet a été inscrit pour atteindre cet objectif.

Le projet est achevé. L'objectif opérationnel est donc atteint.

### Projets / Etat d'avancement



Indéterminé	0
En cours	0
Achévé	1
Validé	0
Archivé	0
Supprimé	0
En attente	0
Supprimé - doublon	0



### Objectif stratégique

3 – Être une administration attractive et accueillante

### Objectif opérationnel

5 – Mieux gérer les carrières

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
24	Rechercher l'adéquation entre emplois et compétences	Achevé	<p>Une gestion dynamique des candidatures spontanées a été initiée afin d'en tirer le meilleur parti. Une bibliothèque informatisée recense la grande majorité des emplois pourvus à la Ville et est sans cesse actualisée au regard du développement des missions de l'administration. La visibilité sur les évolutions de carrière a été améliorée via une meilleure communication sur les formations RGB, ainsi que la mise à jour du statut administratif (conseil communal du 16 octobre 2023), qui rend l'information plus lisible et "vulgarisée".</p> <p>De par l'actualisation du statut administratif, la promotion est désormais accessible au personnel contractuel (sous réserve de certaines conditions).</p> <p>À chaque recrutement, l'opportunité ou non d'organiser un appel interne est analysée. Chaque membre du personnel est encouragé à faire valoir son envie de changer de service en postulant à tout emploi ouvert par la Ville (communication interne).</p>
25	Poursuivre la politique de statutarisation	Achevé	La politique de stabilisation des nominations est garantie chaque



		<p>année via l'inscription des moyens nécessaires au plan d'embauche. L'administration dispose de réserves de recrutement et de promotion actives. Des appels et épreuves sont organisés chaque année, par grade, à tour de rôle (plan d'embauche). Les réserves existantes qui disposent encore de candidats peuvent être prolongées sur décision du collège communal.</p> <p>La stratégie de nomination est communiquée chaque année, via le plan d'embauche, aux responsables. Le statut administratif a été adapté (voté par le conseil communal du 16 octobre 2023) pour rendre les conditions de recrutement et de promotion plus cohérentes, en lien avec nos missions et services actuels, ainsi que l'évolution du monde du travail (diplômes requis). Dans cet esprit, le cadre a été mis à jour dans la foulée (vote au conseil communal du 22 avril 2024).</p>
--	--	--

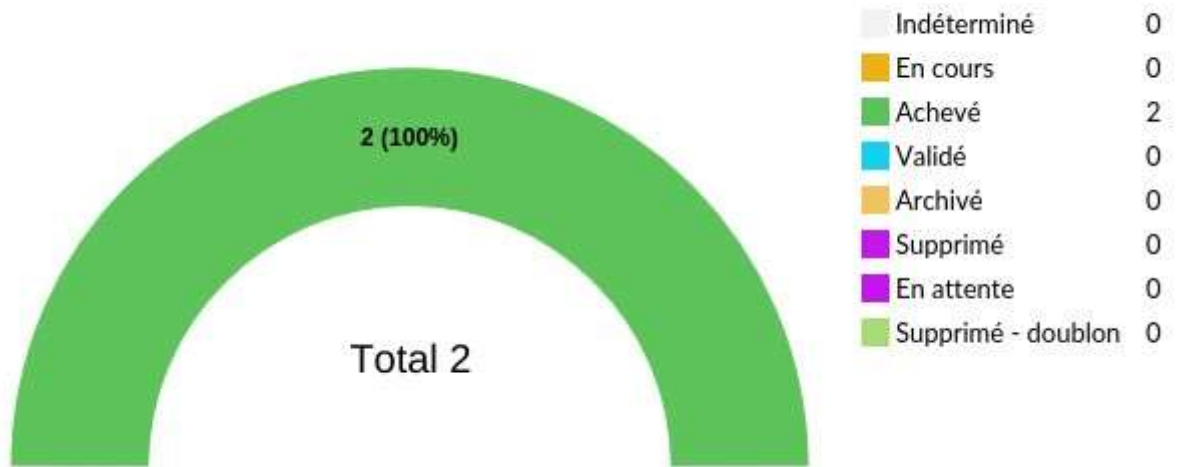


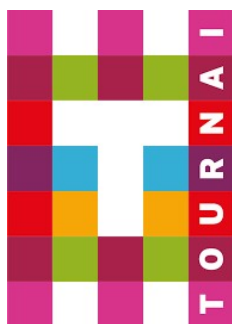
## Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de mieux gérer les carrières.

Les deux projets inscrits dans le PST pour atteindre cet objectif sont achevés. L'objectif opérationnel est par conséquent atteint.

### Projets / Etat d'avancement





### Objectif stratégique

3 – Être une administration attractive et accueillante

### Objectif opérationnel

6 – Veiller au bien-être du personnel

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
26	Mettre en place une gestion de la motivation	Achévé	<p>Le télétravail occasionnel a été jugé comme étant le plus adapté à la culture organisationnelle et est mis en place depuis 2022 (décision du collège communal du 15 décembre 2022). À noter que le télétravail a dû être mis en place dans le cadre de la crise sanitaire entre 2020 et 2021. Les années de travail sont valorisées par l'organisation d'événements de reconnaissance officiels tels que la remise des médailles de travail, ainsi qu'un chèque cadeau de l'Administration. Les pensionnés sont également récompensés pour leurs années de travail. Le climat social est entretenu via un travail proactif avec les syndicats (réponses à toute demande des syndicats, réunions préparatoires aux changements en termes d'organisation du travail, réunions syndicales régulières, traitant de tous les sujets qui doivent être soumis à titre informatif ou qui doivent faire l'objet d'un protocole d'accord, information aux syndicats dans les meilleurs délais sur les épreuves de recrutement organisées pour qu'ils puissent assurer la présence d'un observateur si</p>

			<p>souhaité).</p> <p>Chaque année est jalonnée de différents événements, organisés directement ou non par l'administration, qui s'adressent à l'ensemble du personnel (vœux du Bourgmestre, barbecue de juin, petits déjeuners équitables, Saint Nicolas des enfants, Saint-Nicolas des membres du personnel...).</p>
27	Veiller à la qualité du cadre de travail	En cours	<p>Diverses actions ont été menées en vue d'améliorer les conditions de travail des agents communaux.</p> <p>La sécurité a été renforcée dans diverses infrastructures (incendie, mise en conformité, intrusion, etc). La relocalisation des services techniques se poursuit.</p> <p>Le nouveau site des espaces verts a été construits et aménagés. Les agents y sont installés depuis avril 2024.</p> <p>On notera que les dispositions ont dû être prises en matière de prévention durant la crise sanitaire.</p> <p>Le site de l'Hôtel de Ville subira des travaux de rénovation et d'amélioration des performances énergétiques (début des chantiers courant 2024). Ceux-ci contribueront à poursuivre l'amélioration des conditions de travail.</p>
28	Améliorer la politique de prévention des risques	Achévé	<p>Les différentes initiatives ont été menées pour améliorer la politique de prévention des risques notamment par la communication du service social, l'accompagnement des agents absents et la reprise du travail.</p> <p>Des brochures ont été réalisées et des personnes de confiance ont été désignées.</p>



En vue d'être une administration attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de veiller au bien-être du personnel.

À cet effet, 3 projets ont été intégrés dans le PST.

Comme le montre le graphique ci-après, deux projets sont achevés et un troisième reste en cours de réalisation, soit un taux global de réalisation de 66.7%.

L'objectif est donc partiellement atteint.





### Objectif stratégique

3 – Être une administration attractive et accueillante

### Objectif opérationnel

7 – Planifier et assurer le transfert du savoir

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
29	Planifier et organiser les départs	En cours	Les agents soumis à une procédure disciplinaire ou de licenciement sont accompagnés par la DRH qui veille à ce que l'ensemble du processus et ses possibles conséquences soient comprises par le travailleur. Le soutien du service action sociale et bien-être est en outre systématiquement proposé. Concernant l'accompagnement des départs liés à la pension et la gestion de la transmission des compétences, ces processus devraient être développés lors de la prochaine législature.



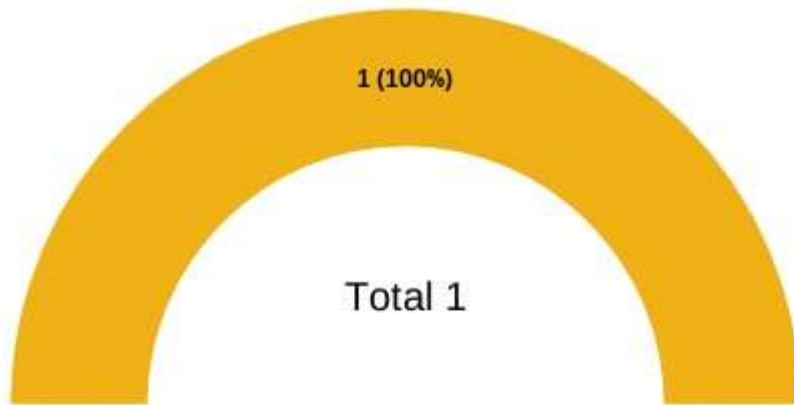
#### Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de planifier et assurer le transfert du savoir.

Le projet inscrit dans le PST à cet effet est en cours de réalisation.

L'objectif est donc en voie d'aboutissement.

Projets / Etat d'avancement



Indéterminé	0
En cours	1
Achevé	0
Validé	0
Archivé	0
Supprimé	0
En attente	0
Supprimé - doublon	0

# ÊTRE UNE ADMINISTRATION COMMUNICANTE







## Objectif stratégique

4 – Être une administration communicante

## Objectif opérationnel

1 – Ouvrir l’administration pour améliorer sa transparence

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d’avancement	Résultats obtenus
30	Élaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie globale de communication externe	En cours	<p>Le plan stratégique de communication externe a été élaboré et présenté au comité de direction puis au collège communal (juin 2021).</p> <p>Il a été opérationnalisé au regard des moyens disponibles et/ou à solliciter.</p> <p>Plusieurs modes de collaboration entre le service communication et les autres services communaux ont été définis.</p> <p>La dématérialisation des demandes adressées au service communication est opérationnelle et est adaptée en fonction de l’évaluation.</p> <p>La désignation de communicants internes sera finalisée courant 2024.</p> <p>Le nouveau site internet, plus orienté “utilisateur”, a été lancé en mai 2022.</p> <p>D’autres sites annexes ont également été déployés: écoles, musées... ainsi que celui du CPAS.</p> <p>Un plan stratégique de communication digitale a été adopté par le collège communal du 18 janvier 2024. Ce plan stratégique a été présenté à tous les communicants professionnels de l’administration.</p> <p>Seule la charte graphique n’a pu être développée en raison de l’absence de volonté de poursuivre l’initiative.</p>

31	Élaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie globale de communication interne	En cours	<p>Un plan stratégique de communication interne n'a pu être élaboré jusqu'à présent, en raison du manque de personnel pour mettre en œuvre une stratégie au sein de notre administration.</p> <p>Néanmoins, un nouvel Intranet a été lancé le 4 mai 2023.</p> <p>D'autres outils sont utilisés pour communiquer en interne : le journal de communication interne (5 éditions/an), mail à tous les agents (D_Info) et notes de service diffusées en support papier, flyers, par le biais des responsables de service et du comité de direction, etc.</p>
----	--	----------	---



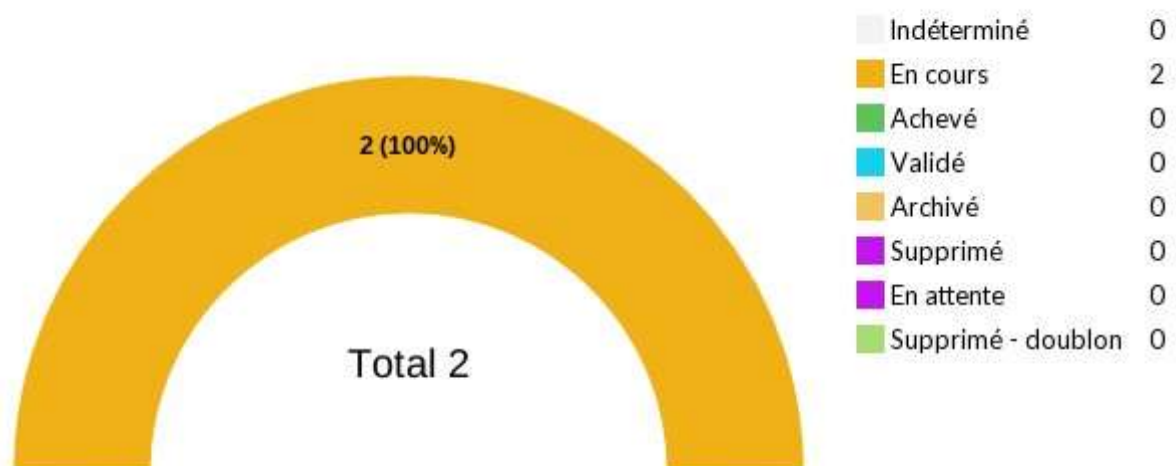
## Résultats - Evaluation

En vue d'être une administration communicante, il a été décidé de poursuivre l'objectif d'ouvrir l'administration pour améliorer sa transparence.

Deux projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre cet objectif.

Les deux projets demeurent en cours. Il s'agit de projets vastes et qui ont une vocation à se poursuivre.

### Projets / Etat d'avancement



## Conclusion du volet interne :

On peut conclure que 7 objectifs opérationnels sur les 14 fixés dans le PST sont totalement atteints, même si certains projets auront pour vocation de se poursuivre au-delà de la législature.

En synthèse, cela peut se traduire comme suit :

Objectifs stratégique (O.S.)/ Objectif opérationnel (O.O.)	Niveau d'atteinte de l'objectif	
	Oui/partiellement %	Taux de projets achevés
<b>O.S.1 Être une administration transversale</b>		
O.O.1. Améliorer la transversalité de l'organisation	<b>Partiellement</b>	<b>75 %</b>
O.O.2. Renforcer la maîtrise de l'organisation	<b>Non</b>	<b>-</b>
O.O.3. Améliorer la gestion des infrastructures communales	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
<b>O.S.2 Être une administration dynamique</b>		
O.O.1. Renforcer l'image de marque et l'accessibilité de l'administration	<b>Non</b>	<b>-</b>
O.O.2. Améliorer le fonctionnement et l'efficacité des services	<b>Partiellement</b>	<b>33,3 %</b>
O.O.3. S'inscrire dans le développement durable	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
<b>O.S.3 Être une administration attractive et accueillante</b>		
O.O.1. Partager et promouvoir les valeurs	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
O.O.2. Attirer les talents	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
O.O.3. Développer l'expertise du personnel	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
O.O.4. Evaluer pour progresser	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>

	<b>O.O.5.</b> Mieux gérer les carrières	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
	<b>O.O.6.</b> Veiller au bien-être du personnel	<b>Partiellement</b>	<b>66,7 %</b>
	<b>O.O.7.</b> Planifier et assurer le transfert du savoir	<b>Non</b>	-
<b>O.S.4</b>	<b>Être une administration communicante</b>		
	<b>O.O.1.</b> Ouvrir l'administration pour améliorer sa transparence	<b>Non</b>	-

## 2. Volet externe

Le *volet externe* consacre le développement des ambitions politiques inscrites dans la Déclaration de politique communale.

Au-delà des enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui étaient au centre des préoccupations, la majorité s'est engagée dans un axe fort de gouvernance.

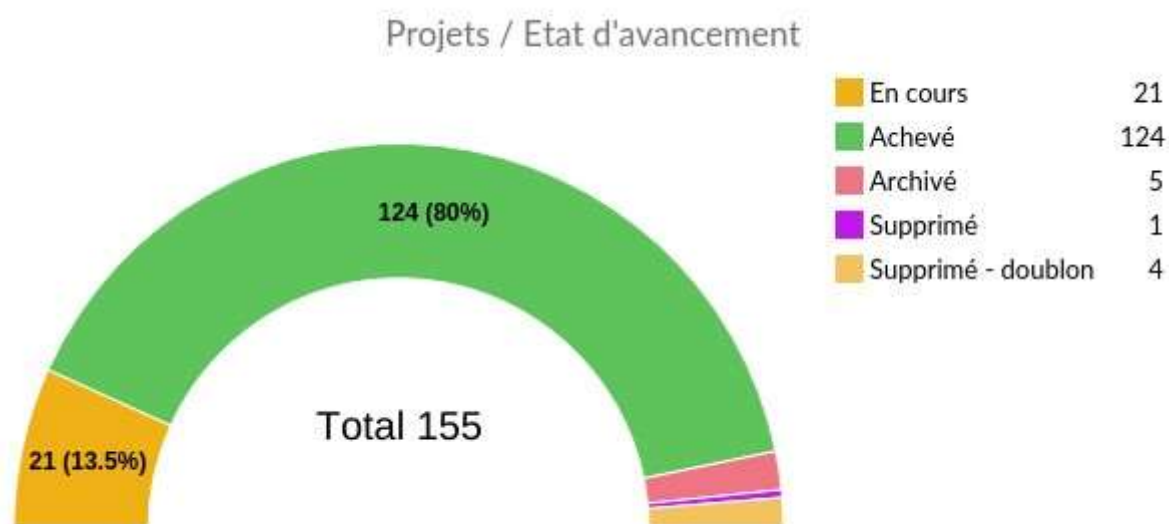
On rappellera que le PST se décline en 5 objectifs stratégiques et 17 objectifs opérationnels dont les lignes de force sont *proximité* et *participation*.

En bref, la stratégie se présente comme suit :

<b>O.S. 1</b>	<b>Être une ville attractive et accueillante</b>
	<b>O.O.1.</b> Favoriser un cadre de vie en ville et dans les villages, propre, végétalisé et convivial
	<b>O.O.2.</b> Soutenir une économie locale, créatrice d'emploi durable et de qualité
	<b>O.O.3.</b> Favoriser l'émancipation de tou.te.s
	<b>O.O.4.</b> Mettre en place une politique de sécurité pour tou.te.s
	<b>O.O.5.</b> Se positionner en ville d'ouverture
<b>O.S. 2</b>	<b>Être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s</b>
	<b>O.O.1.</b> Assurer un logement décent pour tou.te.s
	<b>O.O.2.</b> Lutter contre la grande précarité et favoriser la cohésion sociale
	<b>O.O.3.</b> Contribuer à la santé de tou.te.s
	<b>O.O.4.</b> Assurer l'égalité des chances pour tou.te.s
<b>O.S. 3</b>	<b>Être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique</b>
	<b>O.O.1.</b> Assurer une mobilité durable pour tou.te.s
	<b>O.O.2.</b> Assurer une gestion durable de l'énergie
	<b>O.O.3.</b> Faire de la transition écologique un objectif permanent
	<b>O.O.4.</b> Favoriser une alimentation saine et accessible pour tou.te.s
<b>O.S. 4</b>	<b>Être une ville qui accorde une importance à la gouvernance et à la participation citoyenne</b>
	<b>O.O.1.</b> Faire de la gouvernance une préoccupation permanente
	<b>O.O.2.</b> Faire de la participation citoyenne un outil au service des projets de la ville et du bien-être ensemble

O.S. 5	Être une ville dont l'administration est proche des citoyens et offre un service public de qualité
	O.O.1. Favoriser une politique de proximité pour rendre le service public accessible et efficace
	O.O.2. Veiller aux conditions positives de travail du personnel communal pour maintenir sa performance au service du public

Le bilan global de la mise en œuvre du volet externe se présente comme suit :



On peut noter que le bilan général de la mise en œuvre du volet externe est positif puisque la majorité des projets a pu être entamée. 80 % des projets sont ainsi achevés et aucun projet n'est en attente.

Des modifications dans les projets ont été opérées, certains ont été supprimés, d'autres ont fait l'objet d'ajustement voire d'élargissement.

Lors de l'évaluation du PST à mi-législature, on rappellera que le taux de projets en cours s'élevait à 72.3% tandis que le taux de projets achevés était de 20.6%.

Chaque objectif stratégique et ses objectifs opérationnels seront par la suite analysés de manière à disposer d'une vue plus détaillée de l'exécution.

# ÊTRE UNE VILLE ATTRACTIVE ET ACCUEILLANTE



Barry  
Béclers  
Blandain  
Chercq  
Ere  
Esplechin  
Froidmont  
Froyennes  
Gaurain-Ramecroix  
Havannes  
Hertain  
Kain  
Lamain  
Marquain  
Maulde  
Melles  
Mont-Saint-Aubert  
Mourcourt  
Orcq

Quartes  
Ramegnies-Chin  
Rumillies  
Saint-Maur  
Templeuve  
Thimougies  
Tournai  
Vaulx  
Vezon  
Warchin  
Willemeau



## Objectif stratégique

1 – Être une ville attractive et accueillante

## Objectif opérationnel

1 – Favoriser un cadre de vie en ville et dans les villages propre, végétalisé, convivial

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
1	Mobiliser et mettre en lien les outils existants	Achevé	Réalisation d'un listing des projets du Schéma de Structure communal, établissement de liens avec le plan d'investissement voiries, priorisation des projets prioritaires dégagés avec le plan d'investissement voiries et l'ancrage communal (réaménagement de la plaine des manœuvres, reconversion du site quai Casterman, site Dorcas, etc.)
2	Construire les projets d'aménagement avec les citoyen.ne.s et en ayant une attention pour la mobilité, les usages et la végétalisation dès la conception	Achevé	Intégration du principe de participation, consultation, information pour les projets d'importance majeure et structurants du territoire. Mise en place d'un système de rendez-vous informatisé fin 2018 : les architectes et investisseurs présentent leurs avant-projets en présence de l'échevin compétent, du chef de division, du chef du bureau urbanisme ainsi que des agents compétents dans les matières concernées. Le système propose également une prise de rendez-vous avec le chef du bureau Technique – Architecte tous les mardis matins à destination des citoyens pour les dossiers de plus minime importance.
3	Limiter les surfaces urbanisables en dehors des noyaux existants	Achevé	Adoption d'une politique de réduction de l'artificialisation des sols en



			Wallonie (« Stop béton ») et la création de nouveaux logements.
4	Développer un espace naturel périurbain	Achevé	Réaménagement de la Plaine des Manœuvres : projet élaboré avec une participation citoyenne, retenu et financé dans le cadre de la PIV.
5	Veiller à une adéquation entre la demande et l'offre de logements : Faire de la Maison de l'Habitat un observatoire pour orienter les choix politiques en termes de logement	Achevé	Élaboration de la déclaration de politique communale du logement, renouvellement et réactivation de la Commission de concertation de l'Habitat "CCH", identification des besoins en logements, intégration de la Maison de l'habitat dans la division Gestion du territoire.
6	Poursuivre l'aménagement du plateau de la gare en tenant compte des besoins exprimés durant la concertation par les citoyen.ne.s et les commerçant.e.s	En cours	Intégration des aspects Smart au projet dans une démarche participative avec les riverains et commerçants, prise en compte des résultats de la démarche participative dans la construction du projet (organisation d'ateliers, de séances d'informations publiques, création d'un comité d'accompagnement citoyen). Promotion du projet via les outils de communication de la ville et promotion de la cohésion sociale dans le quartier( organisation d'ateliers, de petits-déjeuners, organisation de Troubatournai). Augmentation des places pour les personnes à mobilité réduite, amélioration des chemins pour vélos, installation d'équipements intelligents.
7	Valoriser le bâti existant au travers de la rénovation et la revalorisation pour répondre aux besoins actuels de logements en termes de taille notamment	Achevé	Établissement et diffusion d'un guide de bonnes pratiques en urbanisme pour les logements multiples, élaboration de fiches-conseils et d'un guide en matière de patrimoine.
8	Penser le Quai Casterman pour structurer cette zone située à proximité de la ville en la rendant attractive et accueillante	Achevé	Détermination de l'outil adéquat pour la révision du plan de secteur (ZEC) avec lancement de la procédure.
9	Impulser un projet de revalorisation du Site Dorcas	Supprimé – doublon	Projet devenu une étape du projet 30 « encourager la rénovation de sites privés ».

10	Aménager le piétonnier pour rendre cet espace public central dynamique et vivant	Achevé	Amélioration de l'éclairage public, aménagement du piétonnier en collaboration avec l'Académie des beaux-arts de Tournai (installation de bancs végétalisés) et en partenariat avec l'ASBL Centre-ville qui finance la décoration des vitrines, les décorations suspendues et les mâts végétalisés. Assouplissement des règles de la charte d'embellissement des perspectives urbaines, dynamisation de la croix du centre grâce au projet PIV.
11	Évaluer l'opportunité de poursuivre le développement de la première phase de la ZACC Morel	Achevé	Décision de ne pas poursuivre l'élaboration du rapport urbanistique et environnemental et la mise en œuvre de la ZACC Morel.
12	Faire entrer la nature dans notre cité	Achevé	Mise en place d'une procédure de demande de permis de végétaliser (44 permis octroyés), labélisation et végétalisation des cimetières, plantation d'arbres dans le cadre du projet " Un arbre pour la WAPI" et aménagements réalisés en partenariat avec le PNPE et le Logis tournaisien, intégration de la notion de végétalisation dans les projets d'aménagements de voiries (rue royale, rue Saint-Piat, rue saint-Martin).
13	Privilégier les aménagements, tant en ville que dans les villages, tels que les plaines de jeux, agora spaces, infrastructures sportives,	Achevé	Clôture du processus participatif du réaménagement de la plaine des Manœuvres, aménagement de plaines de jeux et d'agora spaces tant en ville que dans les villages initiés par les comités de quartiers/villages, activation du mécanisme des budgets participatifs, engagement d'un temps plein chargé de coordonner les projets de participation citoyenne.
14	Stimuler un « Art dans la ville » partout et toute l'année	Achevé	Ouverture du festival « Arts dans la Ville » à différentes disciplines, intégration de 13 œuvres d'art dans les espaces publics, organisation d'expositions de qualité dans les musées et ailleurs avec accès gratuit pour les écoles de la Fédération

			Wallonie-Bruxelles depuis la rentrée 2022, expansion des activités de la Maison de la Culture jusque dans les villages.
15	Améliorer la propreté publique	Achevé	Collaboration avec IPALLE pour le nettoyage des avaloirs dans l'entité, remplacement des poubelles publiques délabrées, acquisition de poubelles avec système de tri, réorganisation des collectes des poubelles, gestion des déchets dans les cours d'écoles et dans les cimetières, participation au projet BE WAPP, élaboration d'un PLP, lutte contre les tags, installation de PAV.
16	Poursuivre les incivilités en matière de propreté publique, en portant une attention particulière à la lutte contre les déjections canines et les mégots de cigarettes	Achevé	Amélioration de la visibilité des agents constatateurs avec une augmentation des missions pédestres et à vélos, augmentation des contrôles et des constats d'infraction en matière de dépôt de mégots de cigarette, réalisation d'une cartographie des mictions sauvages et des constats de non ramassage des déjections canines pour une définition d'un périmètre d'actions, amélioration de la visibilité des toilettes publiques.
17	« Ré-enchanter » le centre-ville pour renforcer son attractivité	Achevé	Étude sur le déploiement de l'attractivité commerciale, soutien au projet Design in Town, choix du mobilier urbain dans le cadre de projet Design in Town, création de totems didactiques, création de capsules vidéo sur l'attractivité commerciale, création d'évènements mettant en valeur le patrimoine, affinement de la politique en matière de taxation.
18	Soutenir l'idée d'un quartier commercial des arts dans le périmètre piétonnier	Achevé	Création d'un magasin éphémère dans le piétonnier, relocalisation de l'Académie des beaux-arts dans le piétonnier (cours du soir), mise en place d'un partenariat entre l'ASBL Tournai centre-ville et les écoles d'arts pour ce qui concerne les cellules vides, mise en place de partenariats avec des artisans pour faciliter l'installation de

			plusieurs artisans brocanteurs et antiquaires.
19	Développer des politiques incitatives à l'aménagement de logements aux étages des commerces	Achevé	Établissement d'un cadastre du bâti par immeuble et par côté de rue dans le secteur de la Croix du centre et intégration de la Croix du Centre dans la PIV (projet de rénovation du Shoe discount), mise en place d'un groupe de travail pour la lutte contre l'inoccupation des étages, étude de la possibilité de mutualiser les accès aux étages pour les immeubles mixtes.
20	Veiller à la qualité et à la mixité des logements dans le cadre de la subdivision de biens en appartements ou de la création de nouveaux logements	Achevé	Rédaction d'une charte de logement, établissement d'une ligne de conduite via des charges sociales d'urbanisme, attention portée à la dimension patrimoniale dans le traitement des demandes de permis d'urbanisme.
21	Soutenir le développement rural	Achevé	Désignation d'un auteur de projet chargé de rédiger un avant-projet pour le programme de développement rural, organisation de réunions pour les groupes de travail, mise en place d'une plateforme participative, création de la Commission locale de développement rural, élaboration de fiches projets, présentation du programme au conseil communal en juin 2024.
22	Soutenir la création de maisons de village	Achevé	Réalisation d'un inventaire complet des infrastructures communales existantes dans les villages et mises à disposition par la Ville (inventaire prévu également dans le PCDR), identification des modes de gestion et de la salubrité des bâtiments, analyse des conventions existantes ou à rédiger, mise en place d'un cadre juridique pour définir les modalités d'exploitations des infrastructures, acquisition de nouveaux locaux à Esplechin et réappropriation de la salle Picardie à Ramegnies-Chin.
23	Mettre en place une équipe mobile de cantonniers dans les villages qui assure de petites réparations et entretiens	En cours	Réouverture du district de Froidmont-Templeuve en 2019. Plusieurs opérations ont été organisées dans les villages où les équipes ont été

			renforcées en matériel adéquat et personnel.
24	Agir pour que chaque village dispose d'un minimum de services et d'équipements de proximité	Achevé	Aménagements techniques dans les districts et dans les maisons de quartier, mise en place d'un service généralisé concernant la gestion des avaloirs et les tags, mise en place de l'aide au loyer Crea-comm Ruralité.
25	Valoriser le patrimoine rural et industriel (fermes remarquables, châteaux, églises, petit patrimoine, usines, silos, fours à chaux).	Achevé	Un listing des bâtiments d'intérêt patrimonial en attente de réaffectation a été élaboré. Des conseils sur les subsides sont dispensés de manière systématique lors des permanences du service Urbanisme. Un guide de bonnes pratiques en matière de restauration et d'embellissement de façades a été élaboré à destination du public en 2022. Un inventaire du petit patrimoine a été réalisé permettant la restauration de plusieurs monuments (Chapelle de Mourcourt, la Naiade). Le projet de « Chantier patrimoine » pour le château médiéval de Vault a été initié en collaboration avec l'ASBL 'Château médiéval de Vault' et l'AWAP.
26	Définir une stratégie et un plan d'action pluriannuel sur les différents aspects du patrimoine au sens large	En cours	Création d'un outil de gestion dynamique « le sommier du patrimoine », mise en place du « plan pavé », plan de formation pour les ouvriers communaux en cours, poursuite des projets de réaffectation et de restauration du patrimoine privé communal (tour Henri VIII, parc communal Georges Brassens, tours Marvis et Saint-Jean).
27	Aider les écoles à développer une dynamique pédagogique active de valorisation du patrimoine matériel et immatériel	Achevé	Engagement de personnel pédagogique, distribution de catalogues détaillant l'offre d'animations et la création de vidéos pédagogiques.
28	Soutenir la langue picarde	Achevé	Obtention du label « Ma commune dit oui au picard » en mai 2021, installation d'une signalétique en picard à l'hôtel de ville, organisation de spectacles en picard pour les enfants et

			adultes, animations en picard proposées aux écoles et organisation de visites guidées en picard.
29	Repenser la signalétique dans sa globalité afin de valoriser judicieusement les différents éléments de notre patrimoine et les inscrire dans un parcours touristique de découverte	Archivé	Création de plusieurs circuits à thème dans la ville et dans les villages : « CITY STRIP », « Tournai en roues libres ». Le remplacement de la signalétique ne pourra être initié avant la prochaine législature.
30	Impulser la rénovation du patrimoine existant, privé comme public, pour activer la reconstruction de la ville sur elle-même par le recyclage du bâti ancien	En cours	Projet scindé en 7 sous-projets d'ampleur conséquente.
30.1	Envisager un projet de réaffectation de la tour Henri VIII	En cours	Réalisation de travaux pour la mise en place d'une toiture provisoire mettant l'édifice à l'abri des intempéries et sécurisation du site (installation d'une porte et grille de protection). Réaffectation à envisager ultérieurement.
30.2	Envisager un projet de réaffectation du château de Templeuve	En cours	Sur base du master plan établi pour le village de Templeuve, l'intercommunale IDETA a proposé plusieurs scénarios autour du château et du Trèfle. En raison du maintien de l'activité du Trèfle à l'endroit actuel, les pistes se sont réduites (pas de possibilité d'exploiter la parcelle à l'arrière du château). La parcelle du CPAS a été vendue séparément à un particulier. Le collège communal du 3 mars 2022 a décidé d'acquérir les parties du château ne lui appartenant pas. Le collège communal du 23 novembre 2023 a décidé de procéder à la vente de gré à gré de l'ensemble du château sur base d'appel d'offres.
30.3	Développer un master plan pour le village de Templeuve	Achévé	Réalisation d'un master plan pour le village de Templeuve par IDETA avec l'accompagnement du service urbanisme. Organisation de réunions avec l'AWAP pour déterminer le potentiel de reconversion du site en lien avec les éléments patrimoniaux à préserver.

30.4	Encourager la rénovation des sites privés	Achevé	<p>Dans le cadre d'échanges avec des investisseurs privés, une réflexion a été menée sur le site de la clinique Notre-Dame et des orientations ont été formulées à leur intention.</p> <p>Le projet de la réaffectation de la zone appartenant à l'entreprise DESOBRY, a fait l'objet d'une analyse. Un Plan Communal d'Aménagement Révisionnel a été réalisé et le Ministre a approuvé le plan communal d'aménagement par arrêté le 7 novembre 2022.</p> <p>En ce qui concerne le site DORCAS, un permis unique a été octroyé par les fonctionnaires technique et délégué le 26/10/2023.</p> <p>Au-delà de l'impulsion du projet Dorcas, il y a la reconversion de toute la zone comprenant ce site, mais aussi les anciens Ateliers Louis Carton et Saint-Nicolas des Prés. Cette reconversion a nécessité une révision de plan de secteur initiée par le conseil communal. Le collège communal a remis en septembre 2023 un avis favorable au Périmètre de Reconnaissance Économique introduit par l'intercommunale IDETA.</p>
30.5	Poursuivre le développement du projet Smart Center	En cours	<p>Acquisition de bâtiments du site des anciens prêtres et maison Jamart, désignation d'une équipe auteur de projet, travaux de curage, travaux de désamiantage terminés. Le projet a été sélectionné dans le cadre de l'appel à projet "valorisation des biens à haute valeur patrimoniale" du Plan de relance de la Wallonie, obtention de subventions FEDER. Les marchés sont lancés et le suivi budgétaire est effectué par IDETA. Le marché pour la gestion de l'ensemble du site n'a pas abouti et a été relancé.</p>
30.6	Poursuivre la rénovation/extension du Musée des Beaux-Arts	En cours	<p>Le projet est actuellement à l'arrêt en raison d'un recours introduit au Conseil d'Etat suite à une enquête publique. Néanmoins, le bâtiment a subi des</p>

			travaux de désamiantage et un inventaire des collections a été établi. Des réunions périodiques liées à la mise en œuvre du projet se sont tenues avec les différents partenaires :auteur de projet, synergie avec les pouvoirs subsidiants, Zone de secours, ORES et IPALLE.
30.7	Réaliser un master plan de l'Hôtel de Ville	En cours	Le projet de réalisation d'un master plan de l'Hôtel de Ville a été intégré dans le programme de la PIV. Deux dossiers de réaménagement ont été lancés en parallèle à savoir l'aile administrative arrière et l'aile de la division de la Gestion du territoire. Ce projet intègre également le renouvellement de la chaufferie de l'aile classée (en ce compris le désamiantage) et le changement des châssis de la partie non classée de l'Hôtel de Ville.
31	Pour les bâtiments publics, définir de nouveaux usages en tenant compte notamment de demandes de citoyens	Achévé	Mise en place d'un protocole d'affectation des bâtiments qui étudie la faisabilité d'une reconversion des bâtiments publics communaux désaffectés en fonction des besoins propres de la commune et/ou des investisseurs.
32	Considérer l'architecture contemporaine, le patrimoine de demain, comme un prolongement de l'architecture patrimoniale	Achévé	Étude de faisabilité accomplie et encouragement du développement de l'architecture contemporaine dans les demandes de permis. Mise en place d'un suivi et dispense de conseils quotidiens dans les contacts entre le service du patrimoine et les demandeurs .
33	Pour le privé, apporter un accompagnement dans l'élaboration des projets	Achévé	Mise en place de RDV informatisés, création d'un guide et des fiches de bonnes pratiques pour les devantures commerciales.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de favoriser un cadre de vie en ville et dans les villages, propre, végétalisé et convivial.



40 projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre cet objectif.

Il s'agit de projets de grande ampleur qui ont vocation à s'exécuter dans le cadre de ce PST mais aussi au-delà.

On peut noter que 30 projets sont achevés, 8 projets sont en cours, 1 projet est archivé et un projet a été supprimé pour doublon.

Le graphique ci-dessous montre ainsi le taux de réalisation comme suit :

- 75% des projets sont achevés
- 20% des projets sont en cours
- 5% des projets supprimés/archivés

On peut dès lors en déduire que le bilan est positif dans la mesure où la majorité des projets inscrits pour atteindre l'objectif opérationnel sont achevés.



Focus sur quelques projets :

**Projet 4 :** Le projet visant le développement d'un espace naturel périurbain a fait l'objet d'un processus participatif initié en 2019 et adapté au contexte de la crise sanitaire. Les résultats de celui-ci ont été rassemblés au sein d'un carnet de recommandations, qui a été présenté au collège communal, au conseil communal et aux citoyens.

Il a également fait l'objet de nombreuses réunions avec les instances régionales pour déterminer les modalités administratives de sa mise en œuvre. Un concours a été organisé pour désigner l'auteur de projet avec la collaboration de la cellule architecture de la fédération Wallonie-Bruxelles. Le budget nécessaire à ce projet (concours et travaux) a été, en partie, inscrit dans l'appel à projets PIV, accepté par le GW le 3 décembre 2021.

Depuis la désignation de l'auteur de projet en 2022, plusieurs étapes ont été franchies et validées par le collège communal (pré-esquisse, esquisse, avant-projet, projet, dépôt du permis d'urbanisme) nécessitant des dizaines de réunion de travail, avec en parallèle la poursuite du processus participatif. Le projet a dû être ajusté au fur et à mesure des réunions et des solutions ont dû être trouvées pour remédier à ses divers impacts notamment en termes de mobilité, en tirant parti de projets immobiliers limitrophes : négociation d'une étude de mobilité en guise de charges d'urbanisme et concertation et négociation avec le SPW. L'attribution du marché aura lieu fin 2024. La réalisation des travaux est prévue en 2025-2026 avec une participation citoyenne.

**Projet 6 :** Le projet de réaménagement de la rue Royale et du quartier de la gare s'est co-construit avec la population, l'auteur de projet et l'administration communale à l'issue de nombreuses séances d'information et de participation citoyenne. Le projet est désormais dans sa phase de réalisation finale.

Les travaux ont été fortement perturbés en raison de problèmes d'égouttage au niveau du quai (gérés par IPALLE) et par la pollution découverte dans la rue des Jardins, ayant entraîné un retard conséquent dans le planning prévisionnel des travaux annoncé en août 2021 à la population tournaïsiennne. À ce jour, les travaux sont en partie terminés, tous les espaces sont accessibles. Différents travaux sont néanmoins encore en cours, en vue d'une réception provisoire.

**Projet 20:** La valorisation du bâti existant au travers de la rénovation et la revalorisation s'est opérée au travers d'un meilleur accompagnement des projets de création de logements et des demandes de permis d'urbanisme portant sur des bâtiments présentant un intérêt patrimonial. À cet effet, un guide des bonnes pratiques en urbanisme pour les logements multiples a été élaboré, ainsi que des fiches en matière de patrimoine.

Depuis sa mise en œuvre, ce guide a permis de réorienter complètement l'offre de logements sur le territoire en ce sens que les particuliers et promoteurs, contraints par ce guide, ne peuvent plus proposer des projets uniquement orientés vers des petits logements pour obtenir un revenu locatif maximal au détriment de la qualité de vie des occupants et des familles qui ne trouvent plus de logements adaptés à leurs besoins et quittent ainsi le centre-ville participant à sa paupérisation. Dorénavant, les bâtiments doivent d'une part, d'abord disposer d'une superficie de 180m<sup>2</sup> pour être divisés et d'autre part, les projets sont limités à 25% de kots, studios. Pour le solde, ils doivent présenter une mixité de typologies: 1 chambre, 2 chambres, 3 chambres avec des recommandations aussi visant une bonne qualité d'occupation.

Une ligne de conduite pour les charges d'urbanisme a également été intégrée au guide de bonnes pratiques en matière d'urbanisme à savoir : tout projet comptant au moins 10 logements, veillera à avoir comme objectif, au niveau de son programme, de tendre vers 10% de logements mis à disposition soit de l'agence immobilière sociale (AIS), des associations de promotion de logements (APL) ou des opérateurs publics. Cette mise à

disposition prendra la forme d'une convention de location de longue durée (9 ans), aux conditions de conventionnement fixées habituellement par lesdits opérateurs.

Depuis la mise en œuvre du guide de bonnes pratiques (volet charges d'urbanisme), 41 projets de logements d'utilité publique ont été négociés avec les promoteurs et imposés à titre de charges d'urbanisme dans les permis octroyés, avec une mise en œuvre effective qui aura lieu dans les 5 ans de l'octroi des permis concernés (date de validité des permis) à savoir : 23 logements AIS, 3 logements publics réhabilités et 15 logements conventionnés avec le CPAS.

**Projet 30 :** le projet visant l'impulsion de la rénovation du patrimoine existant, privé comme public, pour activer la reconstruction de la ville sur elle-même par le recyclage du bâti existant a fait l'objet d'un morcellement en raison de son ampleur. Les étapes de ce projet se sont transformées en sous-projets en tant que tels et ont été attribués à différentes divisions.

Ce projet est le fruit d'une vision stratégique globale formalisée dans le schéma de développement communal visant la lutte contre l'étalement urbain et l'artificialisation/imperméabilisation des terres, à l'origine de divers problèmes comme la désertification des centres villes, la destruction des paysages, la pollution, les inondations, etc.

Cette politique produit d'ores et déjà ses effets en ce sens que :

- Entre 2018 et 2023, sur les 1500 logements produits aux termes des permis d'urbanisme octroyés, 396 logements s'intègrent dans des projets portant sur le recyclage de chancres urbains désaffectés en plein centre-ville.
- Pour 2024: plus de 300 logements sont susceptibles d'être produits (permis en cours) et portent également sur le recyclage de chancres urbains désaffectés en centre-ville, par exemple, le projet du Carrefour Market, le projet des silos des Bastions, etc.

Par ailleurs, à l'horizon 2026, dans le cadre de la politique intégrée de la ville, 130 logements publics vont être créés ou réhabilités en centre-ville aux termes d'une réflexion et montages de projets en cours».



## Objectif stratégique

### Objectif opérationnel

2 – Soutenir une économie locale, créatrice d'emploi durable et de qualité

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
34	Soutenir le secteur agricole	Achevé	Participation au projet Food Wapi, réalisation d'un inventaire des terrains communaux, analyse de la situation juridique des terrains en bail à ferme au regard de la nouvelle législation pour la Ville et le CPAS, mise à disposition de terrains agricoles favorisant l'installation des jeunes agriculteurs en maraîchage, mise en place de partenariats avec l'ASBL Ceinture alimentaire et investissement pour la création et le soutien de la CoopAlimentaire.
35	Introduire progressivement les produits locaux dans les cantines des structures communales	Achevé	Obtention du label cantines durables, gratuité des repas pour les écoles d'encadrement différencié et l'amélioration de la qualité des repas chauds.
36	Identifier les besoins de disponibilités foncières à long terme pour l'accueil de nouvelles entreprises et investisseurs et privilégier pour ceux-ci la reconversion de friches en ville ou dans les villages	Supprimé-doublon	Ce projet a été intégré dans le projet 30.4 « encourager la rénovation de sites privés » : l'étude des possibilités de reconversion d'autres sites dont la clinique Notre-Dame, a été réalisée.
37	Favoriser l'accueil des nouvelles entreprises avec un taux d'emploi élevé, un faible impact environnemental et une politique RSE	Achevé	Poursuite de la participation au comité d'accompagnement de Tournai Ouest III par la mise en place de réunions de travail sur la collaboration entre la Ville et IDETA pour améliorer la propreté

			publique et la qualité du cadre de vie professionnel, établissement d'un contact régulier entre les différents partenaires visant à faciliter la collaboration entre l'administration, le business park manager et les entreprises de la ZAE, intégration du business park dans le calendrier de travail pour le ramassage des déchets et la gestion des abords de voiries, participation au comité d'accompagnement.
38	Favoriser la création de petites et moyennes entreprises, de très petites entreprises et d'activités d'indépendant.e.s	Archivé	Le projet a été annulé, la réalisation de celui-ci dépendant entièrement des structures partenaires externes comme IDETA et l'ASBL Tournai centre-ville.
39	Favoriser, dans le cadre des métiers en pénurie, les échanges entre les écoles, centres de recherche et développement, organismes publics et entreprises	Archivé	Le projet a été annulé, la réalisation de celui-ci dépendant entièrement des structures partenaires externes comme IDETA, entreprendre.wapi, les écoles.
40	Susciter l'émergence d'un lieu phare d'économie circulaire, de la matière première au produit fini, et initier une synergie entre établissements d'enseignement et de recherche, concepteurs, entreprises, intercommunales	Achévé	Positionnement de la Ville de Tournai comme étant un facilitateur des projets intercommunaux et privés : développement de la plateforme Technopole pour l'économie circulaire, soutien indirect à la matériauthèque de Tournai, projet soutenu par entreprendre.wapi avec intégration des processus de déconstruction dans les procédures de permis d'urbanisme.
41	Soutenir le développement d'un quartier numérique à Negundo	Achévé	Réunion avec les différents acteurs pour organiser des formations à l'E-campus.
42	Encourager la connaissance des outils numériques par de la communication vers le grand public	En cours	Mise en ligne du nouveau site internet de la Ville et dématérialisation des démarches administratives par la mise en place d'un ABC des démarches, promotion de la dématérialisation via le site internet, promotion des aspects « smart » des projets financés par l'UE (Carré Janson et Tournai xpo) par la chargée de communication de l'Atelier des projets.

43	Positionner Tournai sur la carte du design international en partenariat avec St-Luc et l'Académie des Beaux-arts	Achevé	Organisation d'un évènement autour du Design en collaboration avec l'Académie des Beaux-arts et St-Luc, création d'un parcours « design » en collaboration avec les commerçants « design-in-shop », création d'un site web permettant de valoriser les œuvres de la ville, intégration des œuvres dans l'offre touristique.
44	Soutenir le collectif citoyen initiateur d'une monnaie locale (le YAR) dans la concrétisation d'une monnaie locale tournaisienne ambitieuse	Achevé	Adhésion de la Ville de Tournai à l'ASBL YAR, création d'un comptoir de change à l'administration communale, émission de chèques commerce convertibles sous format électronique en YAR pour soutenir l'économie locale.
45	Appliquer un moratoire de 6 ans dès le début de la mandature	Achevé	Refus d'implémenter des nouveaux centres commerciaux.
46	Resserrer le linéaire commercial pour réduire l'effet de la vacance, recréer un effet de masse et le rendre plus facilement lisible	Achevé	Décision du collège communal en 2020 visant à valider un linéaire commercial pour réduire l'effet de la vacance et créer un effet de masse, communication du linéaire commercial aux agences immobilières, élaboration d'une ligne de conduite destinée au service urbanisme pour les permis de transformation. Décision complémentaire du collège communal en novembre 2023 pour affiner le périmètre.
47	Inciter les différents acteurs de terrain à collaborer avec l'ASBL Tournai centre-ville	Achevé	Création d'une identité pour la signalétique des commerces, création d'une newsletter par l'ASBL Centre-ville, création de folders thématiques par l'ASBL, développement de son activité sur les réseaux sociaux, achat de matériel évènementiel et mise à disposition, création de la « commission commerçants » comme lieu de dialogue.
48	Poursuivre les animations régulières qui agrémentent le centre-ville	Achevé	Poursuite et développement de l'animation commerciale du centre-ville : 'des livres et vous'- 'Les chiffonnades' – 'animations musicales' – 'Animations des marchés', travail sur l'optimisation de la localisation des

			marchés, création d'une newsletter avec intégration d'un agenda.
49	Mobiliser les structures existantes pour assurer le maintien et la création des commerces dans les villages	Supprimé – doublon	Doublon avec les projets 24 et 34 (Agir pour que chaque village dispose d'un minimum de services et d'équipements de proximité et soutenir le secteur agricole).
50	Renforcer les synergies entre tou.te.s les acteurs et actrices du tourisme à Tournai	Achevé	Une cartographie des acteurs touristiques a été réalisée, organisation des événements de « lancement de saison » associant les musées, hébergeurs, guides et partenaires touristiques. Organisation de la gestion et de l'exploitation de la halte nautique en collaboration avec les acteurs du tourisme fluvial, création d'une plateforme touristique transfrontalière « Tripster, Local tips for great trips », Organisation des « 50 ans du tourisme à Tournai ».
51	Valoriser touristiquement par une mise en scène adaptée et des visites guidées le patrimoine tournaisien ; valoriser les espaces moins connus	Achevé	Création d'une nouvelle identité visuelle et d'un catalogue de produits touristiques. De nouveaux circuits touristiques ont été développés dans le centre-ville et dans les villages adaptés à différents types de publics. Un travail d'amélioration de la qualité des expériences de visite a été réalisé en utilisant tous les sens : parcours immersif Carré Janson, balade sonore.
52	Valoriser en produits touristiques les nombreux événements festifs de villages et de quartiers, ainsi que nos traditions	En cours	Créations de packages thématiques et de souvenirs disponibles à la boutique de l'office du Tourisme sur base de symboles forts. Un travail de co-construction de la stratégie événementielle est en cours en collaboration avec le service événementiel.
53	Développer le tourisme du vélo et également des circuits pédestres en proposant des circuits sécurisés continus entre ville et villages, qui seraient ouverts notamment au Land-Art	Achevé	Création de brochures proposant 10 circuits vélos et 10 circuits de randonnées en FR et NL. Création d'un circuit et d'une application de visite « ART City ». Aménagement du Mont Saint-Aubert et l'intégration de l'art dans la mise en œuvre du projet.



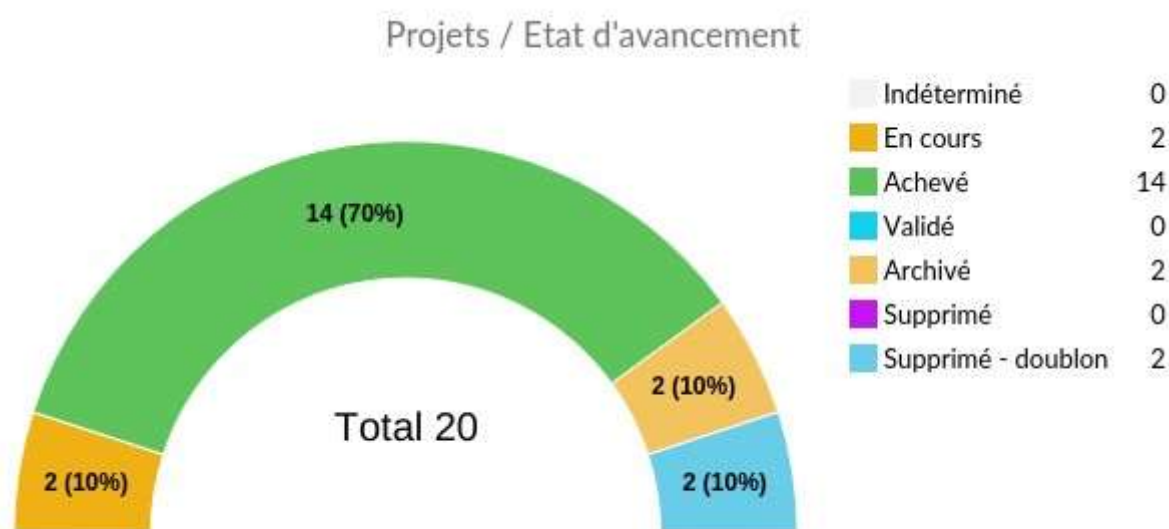
En vue d'être une ville attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de soutenir une économie locale, créatrice d'emploi durable et de qualité.  
Pour atteindre cet objectif, 20 projets ont été inscrits dans le PST.

On peut noter que 14 projets sont achevés, deux projets sont en cours, deux autres sont archivés et deux ont été supprimés pour cause de doublon.

Le graphique ci-dessous montre ainsi le taux de réalisation comme suit :

- 70% des projets sont achevés
- 10 % des projets sont en cours
- 20 % des projets sont archivés ou supprimés pour doublon

Nous pouvons alors considérer que l'objectif opérationnel est en voie d'être atteint.



#### Focus sur quelques projets :

**Projet 35** : le projet visant à introduire progressivement les produits locaux dans les cantines des structures communales (écoles, crèches, maisons de repos,) a supposé l'adaptation au plus vite des cahiers des charges régulant l'attribution des marchés de fournitures et de prestations alimentaires. Dans cette perspective le cahier des charges des repas scolaires a été adapté et impose un maximum de produits issus du circuit court. Le programme fruits et légumes à l'école subsidié par le SPW est confié à un distributeur



de produits locaux. Dans cette perspective, la Ville de Tournai a signé la convention Green Deal en 2019. Une modification du CSC des repas a été opérée afin de tendre vers une cantine plus durable. Obtention du label cantines durables pour plusieurs écoles (Gaurain, Val d'Orcq, Béclers, Apicoliers 2). Suite à cette vague, 4 autres écoles seront choisies pour la labellisation.

**Projet 46** : Le projet visant à resserrer le linéaire commercial pour réduire l'effet de vacance a fait l'objet d'une décision de collège sur le principe de limitation du linéaire commercial visant la réduction du nombre de surfaces commerciales vides ainsi que la conversion de surface commerciale en logements. La décision a été communiquée aux acteurs du secteur immobilier, dont les notaires. Le collège communal a souhaité poursuivre sa réflexion et a ainsi adapté le périmètre fin 2023.

**Projet 53** : Le projet de développement du tourisme vélo et des circuits pédestres en proposant des circuits sécurisés incluant le Land-Art a été mis en place à travers plusieurs actions : 10 circuits vélo sur base du réseau aux points-nœuds et 10 circuits rando ont été conçus. L'application de visite "Arts in the City" a été créée, mettant l'accent sur les interventions artistiques en centre-ville. Plusieurs artistes ont investi les ponts et passages pédestres : (« Jeu de Lumière » – artiste Antoine Simon, « Les clés de la Ville » – artiste Wenc & Hedi Baka, « L'envol » – artiste Laurent Gérard, « La passerelle aux reflets » – artiste Marine Bonamy, etc.). Le Mont- Saint-Aubert a fait l'objet d'un important aménagement avec une intégration de l'art dans la mise en œuvre du projet.



## Objectif stratégique

1 – Être une ville attractive et accueillante

## Objectif opérationnel

3 – Favoriser l'épanouissement de tou.te.s

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	Etat d'avancement	Résultats obtenus
54	Soutenir la création d'une halte-garderie (0 à 3 ans) encadrée par des professionnel.le.s afin de permettre aux parents d'effectuer des démarches administratives ou de prendre un moment de répit	Archivé	Analyse et avis défavorable de l'ONE pour la poursuite du projet.
55	Optimiser le développement de nos crèches communales en harmonisant les bonnes pratiques avec celles du CPAS	Achévé	Proposition aux bénéficiaires des crèches des repas sains et locaux, continuité du green deal.
56	Soutenir les maisons de jeunes, de village, les mouvements de jeunesse qui constituent une école de vie complémentaire à l'enseignement	Achévé	Soutien financier obtenu par la subvention des maisons de jeunesse et l'engagement par la Ville d'animateurs chargés de projet et de stages. Intégration et promotion des activités proposées par les maisons de jeunes dans le programme des activités « Jeunesses » et leur promotion via les médias de l'administration communale (Facebook, Site web, affiche).
57	Garantir un accueil extrascolaire de qualité et en favoriser l'accès au bénéfice des enfants de 3 à 12 ans pour permettre aux familles de mieux concilier vie professionnelle et vie privée	Achévé	Engagement d'un mi-temps, renouvellement de la Commission Communale de l'Accueil, inclusion des élèves aux besoins spécialisés dans les activités des écoles ordinaires.
58	Renforcer la qualité de l'accueil dans l'enseignement maternel dans un	En cours	Mise en place d'un groupe de travail dans le but de créer une Charte de bonnes pratiques, détachement de

	cadre structurant qui favorise la présence des enfants à l'école		plusieurs agents pour renforcer les équipes et remédier à la pénurie des enseignants (possibilité de reconduire la période de détachement pour une période de deux ans).
59	Inscrire nos écoles dans une dynamique écologique et citoyenne permanente	Achevé	Nombreux projets pédagogiques réalisés. Implémentation de boxes vélos dans les structures communales, végétalisation de l'école Pré Vert, Projet Pilote école du Dehors, etc.
60	Soutenir les initiatives renforçant l'inclusion, l'émancipation sociale et culturelle	Achevé	Convention signée par l'école Les Co-Kain et l'école Pré vert, mise en place d'une classe inclusive depuis la rentrée scolaire 2023-2024.
61	Promouvoir la qualité de vie à l'école (fondamental, académie des Beaux-Arts, conservatoire)	Achevé	Mise en conformité des bâtiments scolaires : école de la Justice, école Paris et école Pré vert, renforcement de l'autonomie des directions pour la prise de décisions.
62	Associer davantage nos directions dans le choix du personnel enseignant	Achevé	Renforcement de la collaboration avec les directions : mise en place de réunions mensuelles avec les écoles et d'un comité d'avis pour les jeunes enseignants, participation au processus de désignation des enseignants.
63	Mieux soutenir les initiatives portées par les citoyen.ne.s, la jeunesse et les associations	En cours	Création d'une plateforme à usage des associations et des citoyens, création d'un mémento de la législation sur les ASBL et de brochures à thèmes, équipement de l'espace associatif d'outils permettant un accueil qualitatif pour les associations.
64	Améliorer la collaboration entre la Ville et la Maison de la Culture dans l'esprit du nouveau contrat-programme, et en ayant une attention particulière à l'intégration des jeunes dans l'offre culturelle	Achevé	Approbation du contrat programme 2021-2025 par le conseil communal en juin 2021. Mise à disposition des citoyens de locaux partagés pour leurs projets socioculturels, collaboration avec les maisons des jeunes et les écoles sur un plan culturel ; réouverture de la Bibliothèque au sein de la Maison de la Culture courant 2024.
65	Soutenir par le biais de la Maison de la Culture une plateforme d'artistes,	Achevé	Soutien par le biais de la rénovation de l'infrastructure dans laquelle la Maison de la Culture développe ses activités

	en devenir ou confirmés, et favoriser la diffusion des œuvres artistiques		pour un meilleur accueil des artistes, mise en place d'une programmation pluridisciplinaire pour satisfaire un maximum de personnes, organisation d'actions culturelles au sein de la Maison de la Culture mais aussi dans les villages.
66	Réorganiser l'offre muséale	En cours	Une étude visant une réorganisation de l'offre muséale a été réalisée. L'étude a mené à un plan d'action pluriannuel avec un horizon 2030. Amélioration de la visibilité des musées sur internet et sur les réseaux sociaux : chaque musée dispose désormais d'un site internet et d'une page Facebook et Instagram ; amélioration de la signalétique dans les musées.
67	Réaffirmer « Tournai, Ville-festival » tout en structurant l'offre culturelle et sa communication	En cours	Évaluation de l'existant pour définir une programmation multiculturelle, création d'un programme touristique valorisant le patrimoine historique élaboré par l'Office du Tourisme. Structuration des 4 « moments forts » (Carnaval - période estivale - weekend du Patrimoine - période hivernale) de l'année dans la ville de Tournai dans un but de créer un fil conducteur entre les événements. Mise en place d'un modèle de convention pour les événements récurrents sur le territoire (droits et obligations en matière de propreté, charte des valeurs de durabilité des événements, encouragement des associations pour l'utilisation de gobelets réutilisables. L'amélioration de la communication est en cours.
68	Aménager une infrastructure de qualité pour l'accueil des activités sportives de « SATTÀ »	Achevé	Demande de subside introduite et acceptée pour le projet SATTÀ à Templeuve avec un lancement des phases permis et travaux en 2024. Cartographie réalisée pour l'ensemble des infrastructures sur le territoire. Implantation d'agoraspaces et d'aires de jeux dans les villages.

69	Améliorer la collaboration avec tous les clubs sportifs et être ouvert à toutes les pratiques sportives	Achevé	Création de la plateforme en ligne pour les réservations des infrastructures sportives à destination des clubs et des particuliers. Dans le cadre du master plan de la plaine des manœuvres, intégration au projet d'un terrain multisports et divers modules d'aires de jeux.
70	Faire connaître les différentes formes de subsidiation existantes aux écoles et aux clubs	Achevé	Organisation en septembre 2023 d'une conférence destinée au monde associatif sportif portant sur les différentes formes de subsides, mise en place d'une adresse de contact Sportournai.be pour obtenir des informations en matière de subsides.
71	Favoriser les petits aménagements permettant l'exercice physique à l'extérieur	Achevé	Sur base d'une cartographie existante, divers aménagements et rénovations ont été réalisés dans les villages : Vezon, Templeuve, Warchin, Ere, Orcq et Gaurain, acquisition de nouveaux modules pour compléter les agoraspaces.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de favoriser l'émancipation de tou.te.s.

Pour ce faire, l'objectif opérationnel est composé de 17 projets.

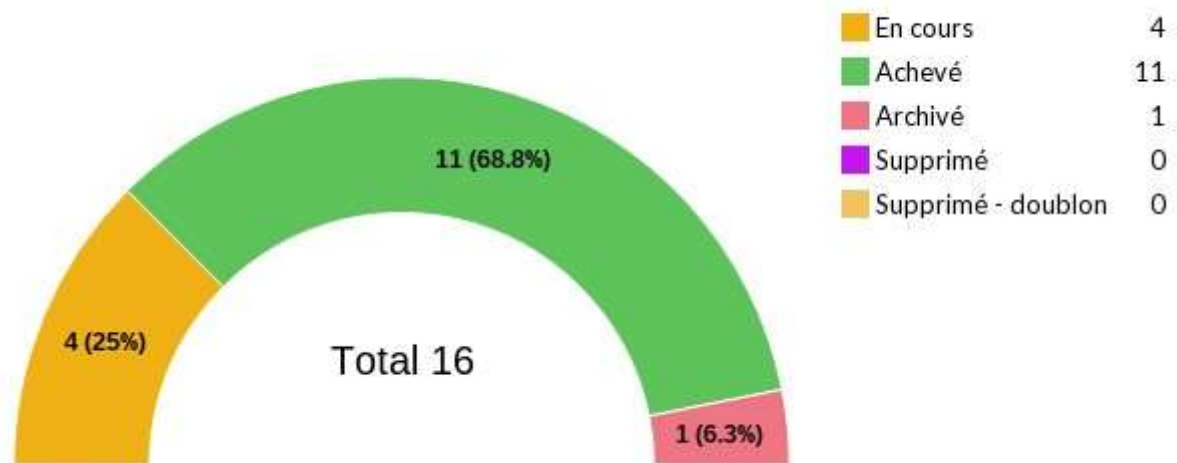
On peut noter que 4 projets sont en cours, 9 projets sont achevés et un projet archivé.

Le graphique ci-après montre ainsi que :

- 68,8 % des projets sont achevés
- 25 % des projets sont en cours
- 6,3 % des projets sont archivés

Plusieurs projets de cet objectif opérationnel ont abouti, figurent parmi eux des projets de grande ampleur qui seront exécutés au-delà de la législature 2018-2024.

## Projets / Etat d'avancement



### Focus sur quelques projets :

**Projet 57** : La coordination locale pour l'enfance a comme mission de coordonner l'accueil des enfants de 2.5 à 12 ans sur la commune de Tournai hors période scolaire. Dans une optique d'amélioration et de renforcement de cet accueil, les actions de ce projet ont visé le renouvellement de la CCA (Commission Communale de l'Accueil), l'élaboration d'un état des lieux en matière d'accueil des enfants de 2.5 à 12 ans sur le territoire de la commune, l'élaboration du Programme CLE (Coordination Locale pour l'Enfance). Un climat de confiance a été instauré avec et entre les opérateurs ATL et une formation pour les coordinateurs des centres de Vacances de la Ville de Tournai a été organisée.

**Projet 68** : le projet d'aménagement d'une infrastructure de qualité pour l'accueil des activités sportives de "SATTA" a visé la construction et l'inauguration d'une nouvelle infrastructure sportive à Templeuve en lieu et place du centre culturo-sportif de Templeuve. Ce projet est mené en concertation avec les futurs utilisateurs. Pour s'assurer du maillage territorial de l'offre sportive sur l'entité de Tournai, une cartographie a été réalisée à cet effet et maintenue à jour. Le projet SATTA a subi une contrainte majeure suite au changement de législation régionale portant sur la subsidiarité des infrastructures sportives. L'introduction d'un dossier dans le cadre de l'appel à projets « Infrastructures partagées » a été fructueuse. Un marché public a donc été lancé et un groupement a été attribué pour la conception et la démolition /reconstruction du Hall SATTA. Toutes les étapes du projet sont achevées.



## Objectif stratégique

1 – Être une ville attractive et accueillante

## Objectif opérationnel

4 – Mettre en place une politique de sécurité pour tou.te.s

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
72	Continuer à mobiliser les politiques de prévention avec l'objectif de renforcer la cohésion sociale ; les envisager sous l'angle de la concertation et de la complémentarité	Achevé	Renforcement de la cohésion sociale par la création d'un service de cohésion sociale et un service de prévention citoyenne, deux services complémentaires. Poursuite du développement du service médiation de proximité, engagement d'un médiateur à mi-temps et mise en place d'une formation en la matière par le responsable de service. Une commission d'accompagnement du plan de cohésion sociale se réunit annuellement. Le plan stratégique de sécurité et de prévention a été réorienté en janvier 2020 afin de mieux répondre aux besoins de terrain et d'offrir une vision plus claire des offres de service au citoyen.
73	Renforcer par les aménagements urbains le bien-vivre ensemble	Achevé	Poursuite des campagnes de sensibilisation dans le cadre du projet "fête ça bien" et distribution de goodies et d'affiches à la demande ou en toutes boîtes dans des quartiers ciblés. Renforcement de la présence des gardiens de la paix constatateurs pour la lutte contre les incivilités, mise en place d'actions préventives, réalisation d'une affiche ciblant les nuisances nocturnes en milieu festif.

74	Veiller à maintenir une offre policière de proximité visant à privilégier les rencontres directes avec la population	Achevé	Poursuite du partenariat entre la Police et le service Prévention citoyenne (ex-SAIS) pour faire le lien entre les problématiques de criminalité et coordonner les réponses face à cela, participation du fonctionnaire en prévention au conseil de zone de police. Prise de contacts réguliers entre les deux services, partage d'expérience, poursuite de la création de Partenariats locaux de Prévention (PLP) et mise en place d'une 3 <sup>ème</sup> PLP à Templeuve, financement annuel de la Zone de police.
75	Veiller au maintien d'un corps de police opérationnel, à même de mener à bien ses missions régaliennes et d'assurer la tranquillité et l'ordre public sur toute notre zone	Achevé	Financement annuel octroyé à la zone de police visant l'augmentation des effectifs de police.
76	Faire aboutir le projet du nouveau commissariat de police	Achevé	Le nouveau commissariat de police a obtenu le permis d'urbanisme et est en cours de construction. Des partenariats intensifs sont établis avec la France pour la lutte contre la drogue, réaffectation effective de l'actuel commissariat prévue lors de la prochaine législature.
77	Par l'intermédiaire de la Zone, réclamer auprès du gouvernement fédéral les moyens de financement nécessaires au regard des spécificités de notre territoire	Achevé	Obtention par la Zone de police des dotations du niveau fédéral, établissement par la ZP d'une convention avec le Royaume-Uni dans le cadre de la coopération transfrontalière (problématique de la migration illégale qui transite par la Belgique) qui permet à la Zone de bénéficier d'une subvention permettant la lutte contre le phénomène de la transmigration.
78	Poursuivre la modernisation du matériel et des infrastructures	Achevé	Financement annuel de la Zone de secours de Wallonie via des dépenses de transfert de la Ville de Tournai, participation du Bourgmestre aux instances de gestion de la Zone, mise en place d'un plan de rationalisation des casernes grâce au financement afin d'assurer l'aide adéquate.



79	Offrir à nos pompiers et à nos secouristes-ambulanciers, les moyens nécessaires pour améliorer encore leurs nombreuses formations	Achevé	Financement annuel de la Zone de secours de Wallonie via des dépenses de transfert de la Ville de Tournai pour la mise en place de formations nécessaires, participation du Bourgmestre aux instances de gestion de la Zone.
80	Développer des campagnes de prévention et des ateliers de formation pour sensibiliser au secourisme, aux premiers soins	Achevé	Poursuite des partenariats avec la Zone pour la mise en place de diverses campagnes et ateliers de prévention à destination du public et du personnel communal sur les bonnes pratiques en matière de prévention incendie et premiers soins (projet BRAVO, campagnes du SPF intérieur pour le grand public via les zones de secours, stand d'information et de sensibilisation lors de l'accueil des nouveaux habitants).



## Résultats - Evaluation

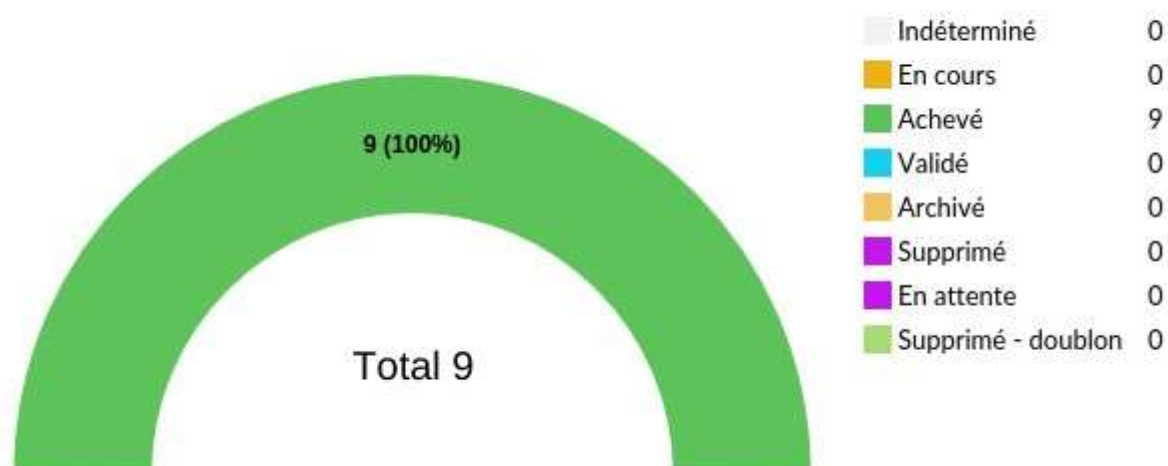
En vue d'être ville attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de mettre en place une politique de sécurité pour tous.te.s.

Pour atteindre cet objectif, 9 projets ont été inscrits dans le PST.

On peut noter que la totalité des projets est achevée.

Comme le montre le graphique ci-dessous, le taux d'achèvement est donc de 100% et l'objectif est atteint.

## Projets / Etat d'avancement

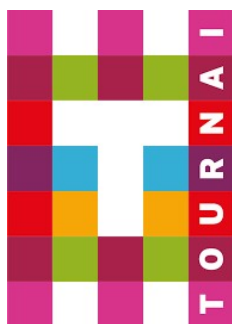


### Focus sur quelques projets :

**Projet 74** : Le projet de maintenir une offre policière de proximité visant à privilégier les rencontres directes avec la population a poursuivi la politique en matière de création de Partenariats Locaux de Prévention (PLP) au sein des quartiers. Une 3ème PLP vient d'être créé. Par ailleurs, les partenariats entre la police et le service Prévention citoyenne (ex-SAIS) pour faire le lien entre les problématiques de criminalité de la commune et les réponses potentielles face à ces situations ont été poursuivis. Des contacts réguliers ont régulièrement lieu entre les deux services afin de partager les expériences de prévention réalisées pour les problématiques rencontrées par les habitants. Enfin, la Ville de Tournai respecte ses engagements en termes de financement annuel de la Zone de police.

**Projet 76** : Suite à l'obtention du permis d'urbanisme, le nouveau commissariat de police est en cours de construction. Des partenariats intensifs sont établis avec la France pour la lutte contre la drogue dont des résultats positifs en ressortent. Des réflexions sont actuellement menées pour la réaffectation du bâtiment Becquerelle. Cette réaffectation sera effective lors de la prochaine mandature.

**Projet 80** : La Ville de Tournai a poursuivi les partenariats avec la Zone de secours (campagnes de prévention, manifestations, ...) pour des actions d'information au public et au personnel communal sur les bonnes pratiques en matière de prévention incendie et premiers soins.



## Objectif stratégique

1 – Être une ville attractive et accueillante

## Objectif opérationnel

5 – Se positionner en ville d'ouverture

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
81	Favoriser, au sein de l'Eurométropole, la mobilité des demandeurs d'emploi vers les zones à haut taux d'emploi où la main d'œuvre est très recherchée, tant du point de vue géographique que du point de vue culturel	Achévé	Collaboration avec IDETA et l'Eurométropole pour la coopération entre le Canada et la Ville de Tournai afin de créer un terrain favorable à l'exportation d'entreprises et la création d'emploi. Organisation du programme de balades accompagnées dans le territoire du « carré bleu », édition de la brochure « le guide itinéraire vélo dans le Parc Bleu ».
82	Exploiter économiquement et en termes d'image l'événement international « Lille, Capitale mondiale du design 2020 »	Achévé	Prise de contact réguliers avec IDETA et placement de plusieurs œuvres d'art dans Tournai visant le réenchantement de la ville.
83	Prendre une part active dans les projets de l'Eurométropole	Achévé	Promotion de l'Eurométropole via Tournai Info et les réseaux sociaux de la Ville, création du projet TRIPSTER dont l'objectif est de faciliter les échanges et les rencontres touristiques et à promouvoir la destination transfrontalière, stimulation des échanges ERASMUS métropolitains avec une l'organisation de nombreuses rencontres et de colloques annuels, lancement du projet INTERREG « Carré bleu », signature d'un protocole expérimental de gestion de crise dans le cadre de la sensibilisation à la qualité de l'air.

84	Mettre en œuvre un réseau eurométropolitain des parcs numériques à travers les trois versants (Eura-Technologies Métropole Lilloise, Hangar K et EuraTechnologies Tournai)	Achevé	Participation au réseau eurométropolitain et participation à divers salons européens pour la promotion des talents du territoire (groupe de travail "smart city" de la Conférence des Bourgmestres de WAPI, ateliers Smartregion, ateliers de travail "territoire intelligent", séance d'information "positionnement stratégique et opérationnel des ports autonomes"), collaboration et infrastructures mises en place pour accueillir les partenaires, participation au salon Vivatechnology et à un apéro-numérique.
85	Continuer à défendre notre position dans le cadre des financements européens de la future programmation 2021-2027 des fonds structurels	Achevé	Mise en place d'outils permettant la création d'une veille des financements, activation de ces outils ainsi que la prise de contacts permettant la création de pistes de financements européens qui seront proposés au collège communal, prise de contacts avec IDETA pour définir une stratégie pour l'ensemble de la Wallonie picarde.
86	Sensibiliser la population aux migrations et à l'accueil de l'autre	Achevé	Adhésion à la "Charte Commune hospitalière", création d'un groupe de travail avec les partenaires externes, adoption d'un plan d'action « Commune hospitalière », intégration de la notion d'interculturalité dans "la semaine de solidarité internationale", projet européen « Mindchangers ».
87	Montrer sa solidarité envers les communes européennes et les pays confrontés à un accueil de nombreux migrant.e.s.	Supprimé – doublon	Projet intégré dans le projet global n°86.
88	Intensifier les actions dans le cadre de la labellisation « Commune du commerce équitable »	Achevé	Obtention du label "Commune du commerce équitable" en 2018 et renforcement des actions, inclusion du commerce équitable dans les marchés publics, recensement des commerces du centre-ville qui proposent des produits équitables et de circuit court et mise à disposition de la liste sur le site internet de la Ville, sensibilisation via le Ramdam Festival.

89	Poursuivre les collaborations avec des partenaires du Sud et sensibiliser sur les enjeux des pays du Sud	Achevé	Signature d'une convention de collaboration avec l'ASBL La Maison Internationale. Organisation de "Tournai le monde" et évolution du projet, poursuite des projets lancés en Palestine et au Bénin avec le concours financier de Wallonie-Bruxelles international.
----	--	--------	---

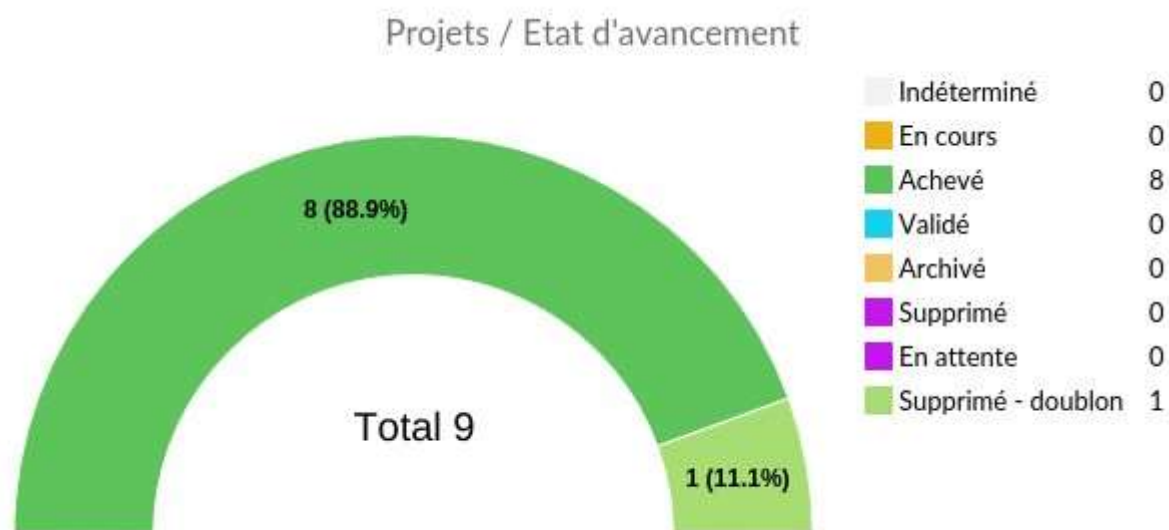


## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville attractive et accueillante, il a été décidé de poursuivre l'objectif de se positionner en ville d'ouverture.

9 projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre l'objectif opérationnel fixé.

On peut noter que cet objectif opérationnel est rencontré. Le taux de réalisation est donc de 100% comme le montre le graphique ci-dessous :



### Focus sur quelques projets :

**Projet 81** : le projet consiste à favoriser au sein de l'Eurométropole, la mobilité des demandeurs d'emplois vers les zones à haut taux d'emploi où la main d'œuvre est très recherchée. À cet effet, des contacts ont été entrepris avec l'intercommunale du développement économique IDETA. Cette bonne coopération a permis d'attirer un certain nombre d'entreprises prospères qui sont en recherche de mains d'œuvre.

Actuellement, une action importante de coopération est menée entre le Canada et la Ville de Tournai afin de créer un terrain favorable à l'exportation d'entreprises et la création d'emploi.

Des actions sont menées pour maintenir et développer un tissu industriel fort sur la Wallonie Picarde (ex : CECEO, Technord, accompagnement des cimenteries vers une transition environnementale((décabornation))

**Projet 86** : La Ville de Tournai a adhéré à la motion "Commune hospitalière". Dans la foulée, création d'un groupe de travail avec les associations et structures locales, ainsi qu'élaboration d'un plan d'actions. Parallèlement, il y a eu la volonté d'intégrer la notion d'interculturalité dans la "semaine de solidarité internationale" (nouvellement appelée "Tournai le monde"), en y impliquant le Centre ADA Croix-Rouge. En 2023, en partenariat avec les maisons de jeunes, NoTélé et le Centre ADA Croix-Rouge, la Ville a répondu à un appel à projets européen "Mindchangers", qui a valu une couverture médiatique importante et une synergie entre les institutions et les jeunes.

# ÊTRE UNE VILLE SOUCIEUSE DU BIEN-ÊTRE DE TOU.TE.S



Barry  
Béclers  
Blandain  
Chercq  
Ere  
Esplechin  
Froidmont  
Froyennes  
Gaurain-Ramecroix  
Havennes  
Hertain  
Kain  
Lamain  
Marquain  
Maulde  
Melles  
Mont-Saint-Aubert  
Mourcourt  
Orcq

Quartes  
Ramegnies-Chin  
Rumillies  
Saint-Maur  
Templeuve  
Thimougies  
Tournai  
Vaulx  
Vezon  
Warchin  
Willemeau



## Objectif stratégique

2 – Être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s

## Objectif opérationnel

1 – Assurer un logement décent pour tou.te.s

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
90	Accentuer la lutte contre les marchands de sommeil	Achevé	Création de logements de transit pour rencontrer les besoins du public cible, mise en place d'un service infractionnel pour un meilleur suivi des procédures infractionnelles, accompagnement des personnes dont le logement est frappé d'un arrêté d'inhabitabilité.
91	Accentuer la lutte contre les logements publics et privés inoccupés ou sous-occupés	Achevé	Mise en place d'une collaboration avec ORES et SWDE, révision des loyers en fonction de la grille indicative de l'AIS, mise en œuvre de procédures d'action en cessation, mise en place du projet "Un toit deux âges" pour la lutte contre la sous-occupation des logements.
92	Créer des logements à prix modérés	Achevé	Mise en œuvre d'un plan stratégique pour la régie foncière : mise à jour du sommier de la Régie foncière et assainissement de sa gestion financière. Passation d'un marché cadre pour faciliter les interventions pour les petites réparations, transfert de patrimoine privé communal à la Régie foncière à usage de logement, création de logements pour PMR.
93	Soutenir les projets innovants qui répondent aux besoins actuels	Achevé	Adoption par le collège communal de lignes de conduite concernant le "Co-living", pose d'un cadre légal pour l'habitat léger communiqué via la MDH



			et accompagnement des projets d'habitat léger par le service urbanisme, élaboration du Guide de bonnes pratiques en urbanisme fixant le pourcentage de logement PMR dans les promotions immobilières et le cadre pour faire du co-logement.
94	Faire un cadastre des biens publics (CPAS-Ville) afin d'élaborer un plan stratégique commun de vente, de rénovation et d'acquisition	Achevé	Recensement respectif et actualisation du cadastre des biens disponibles, élaboration d'un plan stratégique commun de vente, de rénovation et d'acquisition, validation de la Stratégie immobilière de la régie foncière, analyse du bâti, plan de vente et programme de financement pluriannuel.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s, il a été décidé de se fixer comme objectif d'assurer un logement décent pour tou.te.s.

5 projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre l'objectif.

On peut noter que la totalité des projets est achevée et que l'objectif est atteint.

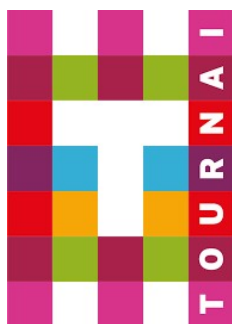
Le taux de réalisation est donc de 100% comme le montre le graphique ci-dessous :



### Focus sur quelques projets :

**Projet 90** : dans le cadre de la mise en œuvre du projet de lutte contre les marchands de sommeil, plusieurs actions ont été menées tels que l'achat de bâtiments pour aménager des logements de transit, l'établissement d'une convention de gestion entre les différents acteurs concernées (Ville, CPAS et le Logis tournaisien). La convention de partenariat entre la SLSP Le Logis tournaisien et la Ville de Tournai a été validée par le conseil communal du 19 septembre 2022 et détermine les missions et les obligations de chacun à savoir : à charge du Logis la gestion du logement, à charge du CPAS l'accompagnement des locataires en lien avec les partenaires sociaux et à charge de la Ville la coordination générale du dispositif logement de transit à partir de la maison de l'habitat et investissement financier pour compenser les pertes financières potentielles du Logis. L'organigramme de la division Gestion du territoire a également été revu pour créer un service infractionnel. Il a été mis en place des synergies étroites et inédites avec le parquet, la police et la zone de secours pour un meilleur suivi infractionnel (visites multidisciplinaires, partage d'informations...), qui ont permis notamment la fermeture de plusieurs magasins de nuit et leur conformité ainsi que l'établissement de plusieurs arrêtés d'inhabitabilité à l'encontre des marchands de sommeil.

**Projet 94** : Le sommier de la Régie foncière ainsi que celui de la Ville ont été mis à jour : validation de la stratégie immobilière de la régie foncière, analyse du bâti, plan de vente et programme de financement pluriannuel. L'entièreté des logements de la régie foncière sont mis en location ou sont en voie de l'être. La procédure « plan d'ancrage » sera revue au profit d'un droit de tirage auquel les communes pourraient avoir accès moyennant un plan d'actions dans le cadre du prochain appel.



## Objectif stratégique

2 – Être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s

## Objectif opérationnel

2 – Lutter contre la grande précarité et favoriser la cohésion sociale

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
95	Soutenir la pérennisation de l'accueil de jour et construire des collaborations entre le CPAS et l'abri de nuit, notamment durant les gardes du Dispositif d'Urgence Sociale	Achevé	Participation du service de prévention générale et citoyenne aux réunions mensuelles du comité de pilotage du Relais social urbain (RSUT).
96	Croiser les regards différents sur la grande précarité afin de dégager des solutions pérennes dans l'intérêt collectif; soutenir le projet "Housing first" dans l'idée d'une réponse structurelle à la problématique du sans-abrisme.	Achevé	Mise à disposition de trois logements et de locaux pour le comité d'accompagnement dans le cadre du projet "Housing first", participation de la MDH au comité de pilotage du projet, organisation d'ateliers informatifs pour les propriétaires bailleurs dans un but de sensibilisation et d'incitation à collaborer avec le projet "Housing first".
97	Favoriser la collaboration entre la banque alimentaire, le secteur associatif et le CPAS dans les invendus de supermarchés et la redistribution au sein des associations	Achevé	L'analyse des chiffres au CPAS ne montre pas une tendance à la hausse des demandes d'aide sociale en général. Compte tenu d'une situation particulière, la priorité est accordée actuellement à une recherche d'une solution pérenne pour la maison des familles. Cette solution a été trouvée en collaboration avec le Logis Tournaisien.
98	Évaluer et adapter les outils de l'actuel Plan de Cohésion Sociale afin	Achevé	Proposition d'un nouveau plan de cohésion sociale 2020-2025 et validation de celui-ci par la région

	qu'il réponde le plus efficacement possible aux besoins réels		wallonne, Mise en place d'un outil baromètre pour évaluer les besoins des citoyens (outil SPIRAL).
99	Développer des projets intergénérationnels	Achevé	Installation de PC et de matériel informatique dans les trois maisons de quartiers et mise à disposition des citoyens. Durant la crise sanitaire, le matériel informatique a été utilisé pour le suivi de la scolarité et des formations du jeune public. Organisation du soutien scolaire dans les maisons de quartier avec l'aide de bénévoles.
100	Encourager la mise en place d'un service de médiation de dettes	Achevé	Une réflexion a été initiée en vue de définir une perspective précise des finances communales et du CPAS dans le cadre de l'actualisation du plan de gestion. Les restrictions budgétaires ne permettent actuellement pas la mise en place de ce service.
101	Soutenir l'insertion socio-professionnelle grâce au dispositif « articles 60 et 61 », en développant des actions d'insertion sociale à destination des jeunes publics les plus fragilisés	Achevé	Dématérialisation du processus de communication entre Ville et CPAS en vue de demander et planifier l'entrée en fonction des "articles 60 §7", inscription dans le plan d'embauche annuel d'une moyenne de 40 postes "articles 60" (En 2021 le plan d'embauche prévoyait l'occupation de 35 postes, celui de 2024 prévoit 50). Mise en place d'un accueil encadré tant par la DRH que par un référent dans le service d'affectation pour un meilleur encadrement.



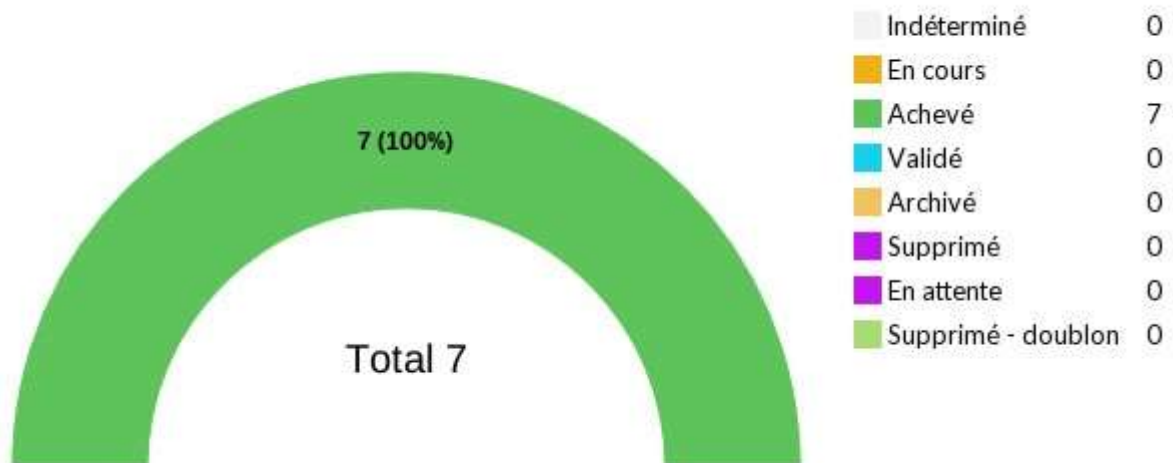
## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s, il a été décidé de poursuivre l'objectif de lutter contre la grande précarité et favoriser la cohésion sociale.

Afin d'atteindre cet objectif, 7 projets ont été inscrits dans le PST.

On peut noter que la totalité des projets est achevée. L'objectif opérationnel est donc atteint comme le montre le graphique ci-dessous.

## Projets / Etat d'avancement



### Focus sur quelques projets :

**Projet 96** : Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, le comité d'accompagnement du projet Housing first porté par le RSUT a bénéficié de la salle de réunion de la Maison de l'Habitat en 2019. L'équipe "Housing first" du RSUT occupe un bureau de façon permanente à l'étage de la Maison de l'Habitat depuis janvier 2021. Deux logements ont été mis à disposition par la Ville pour le développement de ce projet qui a été mis en valeur au travers d'une conférence de presse conjointe RSUT-Ville. La collaboration et ses premiers résultats ont été présentés au public. Un atelier informatif à destination des propriétaires bailleurs et organisé par la Maison de l'Habitat a également vu le jour sur le thème de la gestion locative où l'action des services pouvant accompagner les locataires a été présentée au public.

**Projet 101** : Le plan d'embauche, en 2021, prévoyait l'occupation de 35 postes articles 60. Celui de 2024 en prévoit 50. L'objectif est de stabiliser ce nombre dans le cadre des futurs plans d'embauche. Le processus de communication entre Ville et CPAS en vue de demander et planifier l'entrée en fonction des articles 60 a été totalement dématérialisé. Cela permet aux deux entités d'avoir des informations précises qui facilitent la mise à disposition de personnel article 60 au sein des services communaux. L'accueil des articles 60 est encadré tant par la DRH que par un référent dans le service d'affectation. La DRH se charge de prévoir le matériel nécessaire à mettre à disposition et de recevoir chaque article 60 à son entrée en fonction. Le référent se charge de l'accueil sur place, et du suivi quotidien, ainsi que de l'évaluation en partenariat avec le CPAS.



## Objectif stratégique

2 – Être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s

## Objectif opérationnel

3 – Contribuer à la santé de tou.te.s

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
102	Agir prioritairement sur les déterminants sociaux et environnementaux de la santé en se concentrant sur la réduction des inégalités sociales et sur la réduction des facteurs de risques environnementaux	Achevé	Création d'îlots de lutte contre la chaleur en zone urbaine : réaménagement du parc Crombez via les fonds FEDER, végétalisation du quartier Saint-Piat à travers la PIV, etc. Mise en place d'une aide financière pour les rénovations énergétiques des habitations du quartier prioritaire dans le cadre de la PIV. Des logements de transit ont été créés via le Logis Tournaisien. Signature de la charte pour "une Ville sans tabac", organisation de l'évènement "Tournai Kids sans tabac" et réduction du tabac dans les espaces publics devant les crèches communales et du CPAS.
103	Renforcer les actions de prévention et d'information en mettant en œuvre des partenariats avec les acteurs publics et associatifs qui œuvrent dans ce domaine	Achevé	Organisation de conférences santé chaque mois en partenariat avec le CHWAPI et les associations de prévention du terrain, organisation de fibro-café, organisation de journées sportives de la personne handicapée.
104	Veiller à garder une offre de médecine de première ligne afin de répondre au mieux aux besoins locaux en santé	Achevé	Publications régulières sur les réseaux sociaux des offres et informations relatives aux soins de première ligne. Mise en place durant la crise Covid d'un centre majeur de vaccination pour la lutte contre la Covid-19.

105	Soutenir les politiques de maintien à domicile	Achevé	Promotion de la plateforme d'informations "myseniors.be", promotion de l'action senior Focus et mise à disposition gratuite d'une boîte contenant les informations médicales relatives à la personne concernée dans le but de faciliter l'intervention des services de secours. Organisation de conférences, de cours et de formation à destination des aînés, notamment une formation au code de la route pour les séniors. Création du Guide des aînés.
106	Soutenir le projet d'un site hospitalier unique envisagé par les instances du CHwapi, en veillant à sa bonne intégration dans le quartier, notamment en termes de mobilité	Achevé	Adaptation de la politique de stationnement à la situation du site et son voisinage, réaménagement du boulevard du Roi Albert en collaboration avec le SPW, dialogue continu avec le CHWAPI.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s., il a été décidé de se fixer l'objectif de contribuer à la santé de tou.te.s.

En vue d'atteindre cet objectif 5 projets ont été inscrits dans le PST.

On peut noter que les 5 projets sont achevés et que l'objectif opérationnel est rencontré tel que le montre le graphique ci-dessous.



### Focus sur quelques projets :

**Projet 105** : Le projet de soutenir les politiques de maintien à domicile englobait le fait de soutenir les acteurs publics et privés souhaitant mettre en œuvre des actions concrètes en la matière. À cet effet et par le biais du Conseil consultatif des aînés, des conférences d'acteurs privés et publics sur des sujets ayant un lien avec le 3ème âge ont été menées. L'action Senior Focus est active depuis de nombreuses années. Il s'agit de mettre à disposition et en évidence via un questionnaire une série d'informations médicales (maladies traitées, posologie des médicaments utilisés, allergies éventuelles, groupe sanguin ...) ainsi qu'une description physique de la personne, dans le but de faciliter une intervention des services de secours en cas de difficultés de santé ou de disparition inquiétante. Ces renseignements sont conservés dans une boîte de couleur voyante et celle-ci est déposée dans le frigo afin d'être rapidement localisable si nécessaire. Depuis sa création, le projet a déjà touché plus de 1100 personnes. La communication sur ce dispositif se poursuit. Un guide des aînés a été créé et est actualisé chaque année. Il s'agit d'un outil qui offre des informations très complètes à destination des aînés. Dans le cadre de la politique des aînés des conférences, des cours ou encore des formations sont également organisés.

**Projet 106** : le projet visant la bonne intégration du site hospitalier dans le quartier au regard de la mobilité a nécessité une adaptation des règlements de stationnement en fonction de l'extension du CHWAPI. Suite à l'intégration d'un parking de 2000 places dans le quartier, une réévaluation du stationnement a été opérée, après laquelle le conseil communal a décidé l'extension de la zone bleue, protégeant les riverains et travailleurs, pour l'ensemble des boulevards y compris le Boulevard Albert autour du site CHWAPI. Ainsi, la politique de stationnement a évolué et s'est adaptée à la situation particulière du site et de son voisinage. Le boulevard du Roi Albert fait partie du plan 'Infrastructures et Mobilité pour tous 2020-2026'. Les services techniques de la ville de Tournai en partenariat avec le SPW ont travaillé afin que le trafic créé par le site du CHWAPI soit intégré au mieux dans le projet.

Un processus de participation citoyenne a ainsi été réalisé avec les habitants du quartier. Le collège a également auditionné le SPW sur les projets d'aménagements afin de valider les options retenues.





## Objectif stratégique

2 – Être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s

## Objectif opérationnel

4 – Assurer l'égalité des chances pour tou.te.s

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
107	Signer la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale et se doter d'un programme d'actions ambitieux en faveur de l'égalité des femmes et des hommes	Achevé	Signature de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale, mise en place d'un plan d'action à cet effet avec l'ensemble des acteurs de terrain, tenue de réunions trimestrielles de la Commission communale consultative de l'égalité des femmes et des hommes.
108	Lutter contre la violence faite aux femmes via une politique transversale	Achevé	Réalisation d'enquêtes sur les situations des femmes victimes de violences, création d'une plateforme avec des partenaires externes pour l'établissement d'un plan d'action, mise en place de réunions mensuelles. Création d'un service communal d'accompagnement et de prévention des violences intrafamiliales (VIF). Le VIF est un service inscrit dans le PCS avec comme but de prévenir les violences intrafamiliales et qui propose une aide socio-éducative aux familles avec des enfants en bas âges. Le service est gratuit et à la demande.
109	Favoriser l'inclusion des personnes handicapées en aménageant les espaces et bâtiments publics et en augmentant encore le taux d'occupation de travailleurs	Achevé	Renouvellement de la composition du CCPH, poursuite du travail d'inclusion des enfants handicapés dans les plaines de jeux, stages, ATL, écoles. Conservation du label Handycity,

	handicapés au sein de la commune et du CPAS	<p>optimisation du service aux citoyens concernant les demandes d'emplacement de stationnement pour personnes handicapées. Poursuite de l'accueil pour l'information et la prise en charge des demandes individuelles. Amélioration de l'accessibilité des bâtiments communaux (ascenseur de l'HDV, service AAS, nouveaux bureaux du CCPH, musées d'Histoire naturelle, office du Tourisme, piscine de l'Orient, école des Arts).</p> <p>Poursuite du travail visant l'accessibilité de la culture pour tous (programme adapté pour les personnes à besoins spécifiques via l'office du Tourisme).</p> <p>Poursuite de l'insertion des stagiaires et employés dans les services de l'administration et des personnes handicapées.</p> <p>Mise en place de permanences en partenariat avec l'AVIQ.</p> <p>Application de la politique "tolérance 0" en matière de stationnement PMR.</p> <p>Mise en place d'une attention particulière aux accès PMR lorsque des festivités sont organisées.</p>
--	---	---



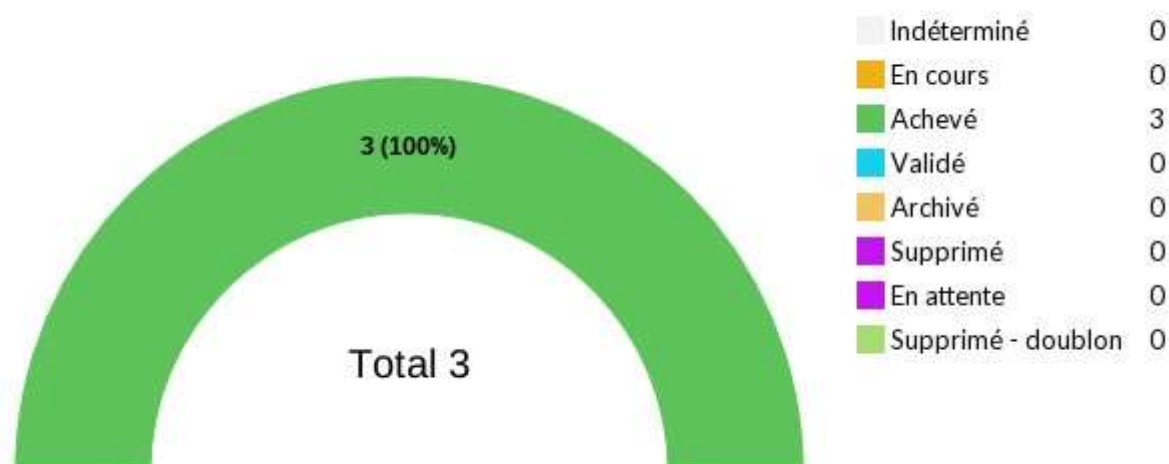
## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s., il a été décidé de se fixer l'objectif d'assurer l'égalité des chances pour tou.te.s.

À cet effet, 3 projets ont été inscrits dans le PST.

On peut noter que le taux d'achèvement des projets est de 100% et donc que cet objectif opérationnel est rencontré tel que le graphique ci-dessous le confirme :

## Projets / Etat d'avancement



### Focus sur les projets suivants

**Projet 107 :** Le projet prévoyait la signature de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale et de se doter d'un programme d'actions ambitieux en faveur de l'égalité des femmes et des hommes. La Charte a été signée avec la mise en place d'un plan d'action à cet effet avec l'ensemble des acteurs de terrain. Des réunions de la Commission communale consultative de l'égalité des femmes et des hommes sont tenues trimestriellement.

**Projet 109 :** Le projet prévoyait l'installation d'une signalisation complète relative à l'accès, pour les PMR, de l'ascenseur de l'hôtel de Ville et dans différents bâtiments communaux : bâtiment des AAS entièrement accessible, comptoir de l'office du Tourisme entièrement accessible, musée d'Histoire naturelle accessible, création de places de stationnement PMR dans la cour de l'Hôtel de Ville, Maison de la Culture accessible, rénovation de la piscine de l'Orient en cours avec un focus sur l'accessibilité aux PMR (rampes, mécanisme de mise à l'eau, ...), rénovation de la rue Royale avec aménagement PMR, rénovation de la Halle aux Draps avec accessibilité PMR, etc.). Le label Handycity a ainsi été conservé. Les agents constatateurs pratiquent une tolérance zéro concernant les incivilités liées au stationnement PMR.

# ÊTRE UNE VILLE ENGAGÉE DANS LA TRANSITION CLIMATIQUE ET ÉNERGÉTIQUE



Barry  
Béclers  
Blandain  
Chercq  
Ere  
Esplechin  
Froidmont  
Froyennes  
Gaurain-Ramecroix  
Havennes  
Hertain  
Kain  
Lamain  
Marquain  
Maulde  
Melles  
Mont-Saint-Aubert  
Mourcourt  
Orcq

Quartes  
Ramegnies-Chin  
Rumillies  
Saint-Maur  
Templeuve  
Thimougies  
Tournai  
Vaulx  
Vezon  
Warchin  
Willemeau



## Objectif stratégique

3 – Être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique

## Objectif opérationnel

1 – Assurer une mobilité durable pour tou.te.s

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
110	Mettre en œuvre une stratégie globale de communication en matière de mobilité	En cours	Organisation et tenue de réunions, rédaction d'une note et d'un plan de communication.
111	Évaluer le plan communal de mobilité et de stationnement et veiller à un juste équilibre des différents modes de déplacement tout en favorisant l'intermodalité (y compris les véhicules partagés) et en promouvant les modes doux	Achevé	Développement du réseau cyclable, création de deux stations de véhicules partagés, instauration de la demi-heure gratuite, création des cartes de stationnement pour les travailleurs et augmentation des zones bleues.
112	Favoriser le déplacement des piétons en veillant à la qualité des trottoirs, mettre en place un réseau cohérent de chemins et sentiers, mener une réflexion sur la piétonisation modulable de l'hypercentre	Achevé	Création de la Commission piétonne en 2023, sécurisation des passages pour piétons et des cheminements et traversées cyclo-piétonnes, piétonisation intelligente de l'hypercentre dans la mise en œuvre de différents projets (aménagement des quais, quartier Cathédrale, rue Royale, place Crombez).
113	Poursuivre, avec ambition, la mise en œuvre du Plan Communal Cyclable	Achevé	Instauration du brevet cycliste dans les écoles, lancement du projet vélo solidaire pour personnes précarisées, mise à disposition de service de réparation de vélos, Atelier MELIVELO.
114	Sauvegarder et valoriser les passerelles existantes en tant que sites propres pour les modes doux	En cours	Création d'une nouvelle passerelle au niveau du pont Delwart, poursuite de l'étude du projet de la passerelle de l'Arche.

115	Interpeller et associer les TEC afin qu'ils proposent une offre mieux adaptée aux villages mais aussi sur la ceinture des boulevards et la desserte du centre-ville, et garantir une meilleure lisibilité des lignes et horaires	Achevé	Dialogue permanent avec les TEC et l'OTW, participation aux discussions concernant le redéploiement des lignes en 2026/2027. Une étude de refonte des lignes de la TEC pour l'amélioration de la lisibilité de Tournai City est prévue en 2025
116	Mieux réguler la circulation automobile en orientant le trafic de transit vers les boulevards	Achevé	Installation de feux « intelligents » au niveau des boulevards, valorisation des parkings de délestage en cours, instauration de la ½ heure gratuite sur les parkings payants.



## Résultats - Evaluation

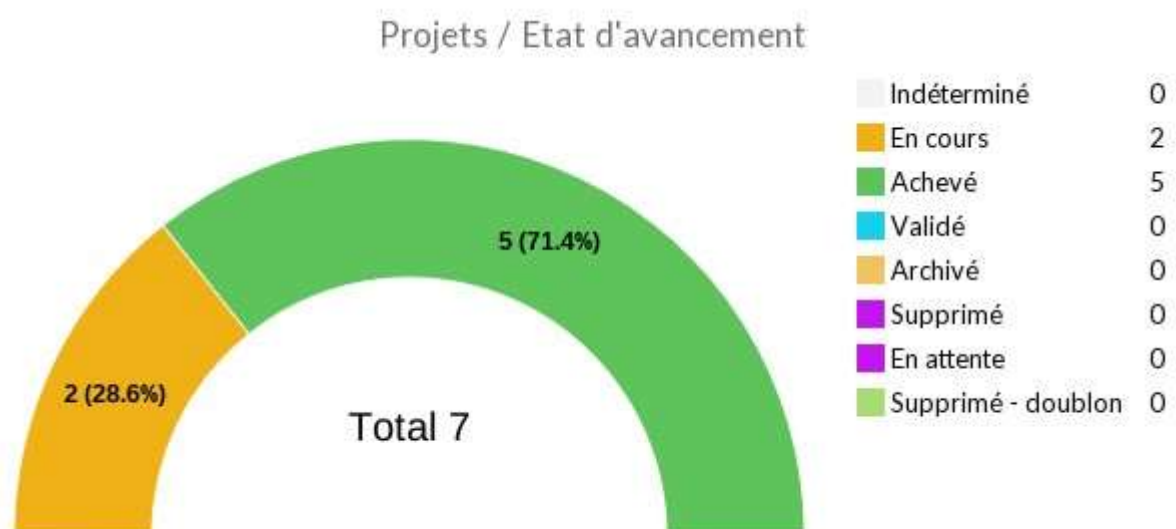
En vue d'être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique, il a été décidé de poursuivre l'objectif d'assurer une mobilité durable pour tou.te.s.  
7 projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre cet objectif.

On peut noter que 3 projets sont achevés et 4 projets sont en cours.

Le graphique ci-après montre ainsi que :

- 71,4 % des projets sont achevés
- 28,6 % des projets sont en cours

L'objectif est donc en bonne voie d'être atteint.



### Focus sur quelques projets :

**Projet 111** : En matière de mobilité, la ville de Tournai est en cours de transformation, que ce soit au niveau de la zone rurale, des faubourgs ou du centre-ville. Le réseau cyclable s'est développé sur plus de 9 km en 4 ans et devrait encore s'accroître en 2024 de plus de 4 km avec les nouveaux projets en cours de mise en œuvre. Une nouvelle station de véhicules partagés a vu le jour et ce sont maintenant 5 véhicules qui sont venus renforcer l'offre avec une mise à disposition de 7 véhicules sur 2 stations. Au niveau du stationnement, plus de 500 places supplémentaires vont être contrôlées en zone bleue à l'horizon 2024 et cela afin de rencontrer la demande des riverains des boulevards et du quartier « P. Pastur ». Au niveau de la collaboration avec les services de police, on évoquera le chiffre de 509 règlements complémentaires de circulation routière qui ont été approuvés par le conseil communal depuis début 2019.

**Projet 114** : Le projet vise la création d'une nouvelle passerelle adossée au pont Delwart, permettant le passage en sécurité des modes actifs et permettant d'ainsi faire la liaison entre les deux rives dans le cadre du projet d'aménagement des quais. La création de la nouvelle passerelle adossée est terminée. L'action visant l'aménagement de la passerelle de l'Arche pour les modes actifs est en cours. Un budget de 3.000.000,00 € va être débloqué en 2024 par le Gouvernement Wallon pour l'aménagement de la traversée de l'Escaut au niveau de la traversée de l'ancienne ligne de chemin de fer 88a afin de poursuivre les aménagements du Pré RAVeL 88a qui est un élément majeur du réseau cyclable communal.



### Objectif stratégique

3 – Être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique

### Objectif opérationnel

2 – Assurer une gestion durable de l'énergie

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
117	Etablir et mettre en œuvre un plan d'action ambitieux pour réduire la consommation énergétique des bâtiments communaux	Achevé	Initiation de l'élaboration d'un plan d'action pour atteindre l'objectif de la convention des maires d'ici 2030, analyse des bâtiments pour identifier les travaux d'économie d'énergie à réaliser, mise à jour continue du cadastre énergétique, élaboration d'un plan d'investissement à 2026, remplacement progressif des installations de chauffage au mazout, dossier UREBA pour l'isolation des bâtiments en cours de réalisation. Le plan d'action pour l'Énergie durable et le climat (PAEDC) a été élaboré en partenariat avec la coordinatrice POLLEC.
118	Pour le bâti privé également, impulser des projets de rénovation respectueux de l'environnement pour tendre vers des bâtiments basse énergie	En cours	Mise en place de "conférences énergie" tout au long des années en collaboration avec le guichet de l'énergie et pour la promotion de l'installation de production d'énergie renouvelable, participation à des achats groupés d'énergie pour les citoyens visant à les sensibiliser sur leur consommation, collaboration de la Ville avec IPALLE pour le projet Wap'Isol, mise en place de la PIV.
119	Promouvoir l'installation de production d'énergie renouvelable	En cours	Augmentation du nombre d'installations de panneaux photovoltaïques sur les bâtiments



			communaux avec une augmentation des puissances installées.
120	Réaliser dans chaque village, en concertation étroite avec les habitant.e.s et les services de sécurité, une évaluation de l'éclairage public, en particulier sur les petites routes de campagne	En cours	Étude du Schéma Directeur d'Aménagement Lumière (SDAL) réalisé, suppression de l'éclairage superflu dans le cadre du programme de modernisation du parc lumineux, mise en œuvre d'une trame noire sur le village de Rumillies (enquête citoyenne), remplacement de certaines sources lumineuses à base de sodium basse pression par la technologie LED, investissement de matériel d'allumage par détection dans le cadre d'aménagement de voiries favorisant les déplacements actifs, acquisition de modules LED.
121	Poursuivre de manière progressive la conversion du parc de véhicules communaux (CNG, électricité ...) et promouvoir les véhicules partagés, les transports en communs et les modes doux pour le personnel communal	Achevé	Mise en place d'une nouvelle gestion du parc de véhicules communaux : réalisation d'un inventaire complet du charroi, engagement d'un gestionnaire, acquisition de véhicules équipés au CNG et orientation vers l'hybride et l'électrique. Des véhicules partagés sont accessibles au personnel ainsi que des vélos électriques sur différents sites.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être ville engagée dans la transition climatique et énergétique, il a été décidé de poursuivre l'objectif d'assurer une mobilité durable pour tou.te.s.

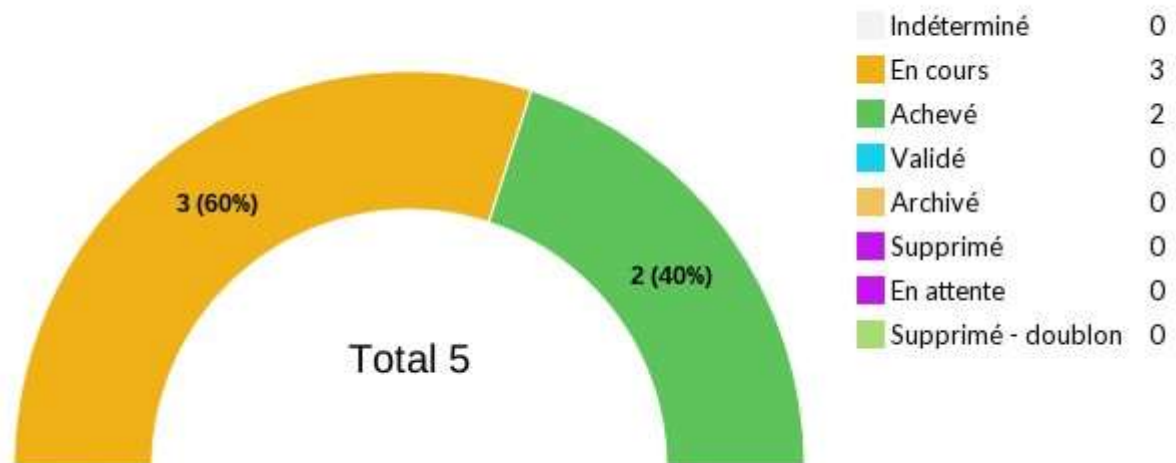
5 projets ont été inscrits dans le PST en vue d'atteindre cet objectif.

On peut noter que deux projets sont achevés et trois projets sont en cours.

Le graphique ci-après montre ainsi que :

- 40 % des projets sont achevés
- 60 % des projets sont en cours

## Projets / Etat d'avancement



### Focus sur quelques projets :

**Projet 117** : Dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'établir et de mettre en œuvre un plan d'action ambitieux pour réduire la consommation énergétique des bâtiments communaux, de nombreux travaux économiseurs d'énergie sont réalisés chaque année. On peut le constater dans les résultats du bilan des consommations d'énergie édité chaque année.

Un PAEDC a été mis en place en vue de réduire l'impact environnemental et donc la consommation d'énergie. Pour les bâtiments communaux, sur base de la comptabilité et du cadastre énergétique et des spécificités des bâtiments, les travaux de rénovations et d'améliorations énergétiques sont identifiés.

Ainsi, les travaux d'isolation de toitures, de remplacement de menuiseries extérieures, d'éclairage LED, de panneaux photovoltaïques, de la bonne programmation des régulations de chauffage ou encore le remplacement de chaudière et de régulation vétuste réalisés par la division Technique-Bâtiments et Energie et par la maintenance communale ont permis de belles améliorations de consommation entre 2021 et 2023.

En effet, pour l'ensemble des postes énergétiques d'électricité et de chauffage, en 2006, la quantité de CO<sub>2</sub> émise était de 6.667.089 kg de CO<sub>2</sub>, en 2022, nous sommes à 3.787.119 kg de CO<sub>2</sub>, soit une diminution de consommation de 43%. Sur le vecteur éclairage public, entre 2022 et 2023, il a été possible d'économiser 2 000 000 kWh. Ceci a permis de ne pas rejeter 428 T de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère.

**Projet 121** : Dans le cadre de la mise en œuvre du projet de conversion du parc de véhicules communaux, une nouvelle gestion du parc a été mise en place. D'abord en réalisant un inventaire complet du charroi, en engageant un gestionnaire, en faisant l'achat de divers véhicules équipés au CNG, en renouvelant une partie du parc et en s'orientant maintenant vers de l'hybride et de l'électrique pour lesquels des bornes seront progressivement installées. Des véhicules partagés sont accessibles au personnel ainsi qu'une série de vélos

électriques. Il est néanmoins nécessaire de poursuivre cette gestion dans les prochaines années afin d'atteindre les objectifs de la neutralité carbone.



### Objectif stratégique

3 – Être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique

### Objectif opérationnel

3 – Faire de la transition écologique un objectif permanent

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
122	Mettre en place une stratégie « Commune Zéro Déchet » en impliquant les commerces et les acteurs de la vie associative, en collaboration avec IPALLE ; poursuivre les actions encourageant à réduire les déchets	Achévé	Engagement de la Ville dans un plan « Commune zéro déchet », mise en place d'actions « familles zéro déchet », mise en place du programme « Réflexes Zérrrrro Déchets » en remplacement du Défi avec une augmentation des participants, installation de fontaines à eaux, élaboration d'un plan d'actions de sensibilisation du personnel communal, octroi de subsides aux particuliers pour l'acquisition de matériel de compostage, mise en place d'une prime à destination des citoyens pour favoriser l'achat de langes lavables, installation de PAV, mise à disposition de gobelets réutilisables à destination des commerces pour les festivités du Carnaval de Tournai.
123	Poursuivre la lutte contre les inondations en partenariat avec les agriculteurs	Achévé	Analyse de plusieurs bassins agricoles dans le cadre d'engagement de négociations avec les agriculteurs pour la mise en place de mesures agronomiques et hydrauliques douces destinées à limiter les coulées de boues, mise en place d'une commission agricole, finalisation des études hydrologiques sur le secteur de Vezon par IPALLE, réalisation de plusieurs aménagements hydrauliques

			pour diminuer les impacts des inondations, renforcement du rôle des agents constatateurs en matière de délinquance environnementale par la mise en place de formations et de recyclages, mise en place de dispositifs ou ouvrages pour limiter l'impact des inondations (ZIT, bassins, fascines..).
124	Poursuivre les actions de promotion de la biodiversité et assurer le suivi et le respect des législations, l'information et la sensibilisation des citoyens au bien-être animal	Achevé	Lutte contre les espèces invasives en collaboration avec le CREL, mise en place d'un protocole de collaboration avec le PNPE, relance de la participation citoyenne du PCDN, engagement d'une campagne de stérilisation des chats errants et chats domestiques de personnes précarisées (250 chats par an), verdurisation des cimetières, engagement des contacts avec des partenaires externes pour la gestion des bois, collaboration avec l'ASBL Brasero pour soutenir l'accès aux soins vétérinaires des animaux des personnes fragilisées, organisation d'un salon du bien-être animal en septembre 2024.
125	Pour la qualité de l'air, mieux encadrer le déplacement des camions	Achevé	Suppression du trafic de transit des camions dans l'intramuros et sur les voiries non adaptées, vote en 2021 du règlement interdisant le stationnement des poids lourds sur l'esplanade du Conseil de l'Europe.
126	Pour la qualité de l'eau, développer, avec les agriculteurs et le Parc Naturel des Plaines de l'Escaut, des mesures de réduction des produits chimiques et des projets de transition vers une agriculture durable (permaculture, agroécologie, agriculture bio)	Achevé	Programmation et validation des actions dans le cadre du plan P.A.R.I.S, mise en œuvre du programme, sectorisation des cours d'eau dans le cadre de la modification du Code de l'eau, élaboration du plan de collaboration avec le CREL, adhésion au Contrat de Rivière Dendre, approbation par le collège communal du protocole d'accord 2023-2025 établi en partenariat avec le Contrat de Rivière Dendre.
127	Sensibiliser la population, et en particulier les enfants via les écoles et les institutions publiques, aux	Achevé	Poursuite des actions avec les différents acteurs institutionnels et à destination des différents publics. Participation de plusieurs écoles au

	questions des pesticides, du tri des déchets, de la propreté publique, ...		green deal, mise en place d'un plan local de propreté , formation et sensibilisation à l'utilisation de langes lavables, participation aux 48 heures de l'agriculture urbaine et à la conférence zéro phyto, formation contre le gaspillage alimentaire à destination de l'Horeca Tournaisien, sensibilisation du personnel communal, constitution d'une Ecoteam, mise en place d'ateliers autour des thématiques liées au tri des déchets en collaboration avec IPALLE sur les marchés et lors des soirée d'accueil des nouveaux habitants, partenariat avec le PNPE et le CRIE de Mouscron, mise en place de 3 programmes de sensibilisation à destination du grand public.
--	--	--	---

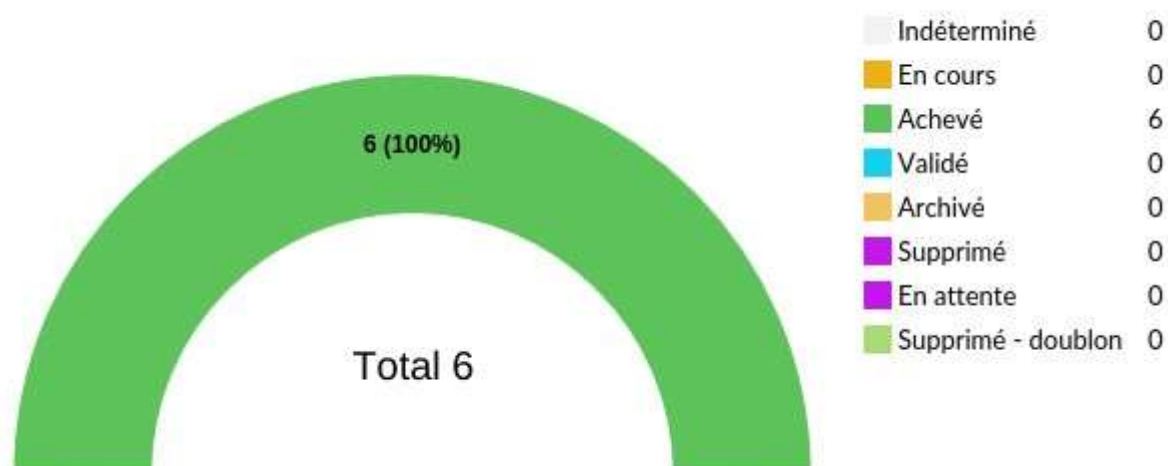


## Résultats - Evaluation

En vue d'être ville engagée dans la transition climatique et énergétique, il a été décidé de poursuivre l'objectif de faire de la transition écologique un objectif permanent. 6 projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre l'objectif.

On peut noter que la totalité des projets sont achevés comme le montre le graphique ci-dessous. Nous pouvons ainsi conclure que l'objectif est rencontré.

## Projets / Etat d'avancement



### Focus sur quelques projets :

**Projet 126** : Le projet consistait à élaborer et mettre en œuvre les PARIS ainsi qu'à soutenir les plans triennaux du CREL. À cet effet, une sectorisation des cours d'eau dans le cadre de la modification du Code de l'eau a été faite. Un plan d'action a été établi et validé par le collège communal du 30 juin 2020. Une approbation du Gouvernement Wallon est intervenue par la suite. Concernant les actions du CREL, celles-ci s'inscrivent dans le cadre du protocole 2020-2022 validé au Conseil communal du 10 octobre 2019. La Ville a par ailleurs, adhéré au Contrat de Rivière Dendre sur base d'une approbation par le Conseil communal en séance du 31 janvier 2022.

Le protocole d'accord 2023-2025 a été approuvé par le collège communal le 30 juin 2022. Celui-ci est établi en partenariat avec le Contrat de Rivière Dendre.

**Projet 127** : Dans le cadre de la mise en œuvre du projet de sensibilisation de la population aux questions des pesticides, du tri des déchets et de la propreté publique, plusieurs actions ont été menées avec les différents acteurs institutionnels et à destination des différents publics. Par ailleurs, la Ville s'est engagée dans une stratégie zéro déchet avec un plan d'action. Le personnel communal a été sensibilisé et de nombreux évènements et ateliers ont été organisés (familles zéro déchet, écotéam, etc.)

En ce qui concerne les questions liées à l'alimentation durable et au gaspillage alimentaire, la sensibilisation du public scolaire s'inscrit dans le cadre du green deal : cantine durable qui fixe des objectifs de réduction du gaspillage alimentaire et par conséquent des déchets et qui fait la promotion de l'usage de la gourde. D'autres actions sont réalisées par le service enseignement en collaboration avec la structure "manger demain" auprès des écoles communales. Les Contrats de rivière, le parc naturel des plaines de l'Escaut et le CRIE de Mouscron sont des structures qui développent des actions d'animation et de sensibilisation auprès du public scolaire. Dans le cadre de la mise en œuvre du PCDN et de la stratégie zéro déchet, des actions sont également engagées (conférences, ateliers, etc.)



### Objectif stratégique

3 – Être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique

### Objectif opérationnel

4 – Favoriser une alimentation saine et accessible pour tou.te.s

#### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
128	Sensibiliser à une alimentation saine avec un discours	Achevé	Adaptation du cahier spécial des charges relatif au repas scolaires pour lutter contre l'obésité infantile et promouvoir une alimentation saine et équilibrée. Amélioration de la communication aux parents via des menus plus adaptés.
129	Développer une offre alimentaire saine locale et durable	Achevé	Émergence de points de distribution en circuits courts en partenariat avec la ceinture alimentaire, projets Foodwapi et le PNPE, soutien à l'aménagement de distributeurs automatiques dans les fermes, accompagnement d'agriculteurs pour une production plus saine.



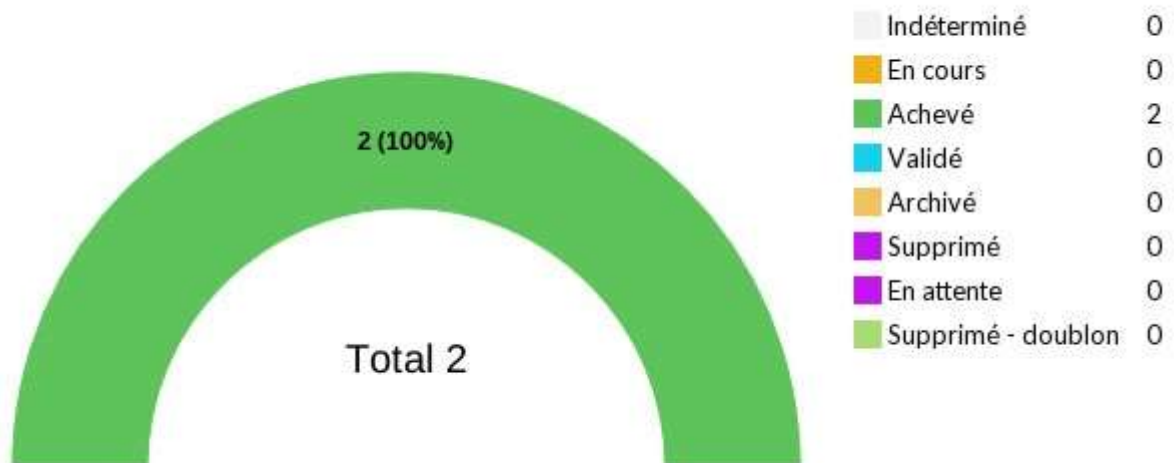
#### Résultats - Evaluation

En vue d'être ville engagée dans la transition climatique et énergétique, il a été décidé de poursuivre l'objectif de favoriser une alimentation saine et accessible pour tou.te.s. 2 projets ont été inscrits dans le PST.

On peut noter que les deux projets sont achevés comme le montre le graphique ci-dessous. Nous pouvons ainsi conclure que l'objectif est rencontré



## Projets / Etat d'avancement



### Focus sur un projet :

**Projet 128** : le projet visait l'introduction de produits locaux dans les cantines scolaires via l'élaboration d'un cahier des charges dans le cadre d'un marché pour les repas. Les quotas de produits locaux imposés par le cahier des charges au traiteur sont atteints. Dans la même optique, le cahier spécial des charges cadennasse les différentes manières d'aboutir à une alimentation équilibrée : quantité et qualité sont calibrées afin de suivre les recommandations nutritionnelles d'application, y compris pour la lutte contre l'obésité infantile. Une communication aux parents est faite via les menus disponibles également sur la plateforme internet de la société désignée et via l'édition d'un document de rentrée scolaire reprenant conseils et informations. Dans un même esprit, plusieurs écoles se sont inscrites au label "Cantine durable" dont un des objectifs est la communication au public.

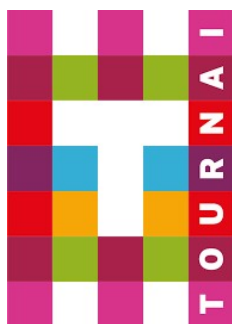
La COOP de Tournai fournit régulièrement les légumes pour le potage, des fruits et des produits laitiers pour les écoles fondamentales. Une attention particulière a été accordée aux enfants dont les parents ne peuvent accéder aux repas scolaires faute de moyens. À cet égard, un appel à projets pilotes proposant gratuitement des repas de qualité nutritionnelle à base de produits locaux dans les écoles de l'enseignement maternel ordinaire émergeant du décret relatif à l'encadrement différencié, a été mis en place.

# ÊTRE UNE VILLE QUI ACCORDE UNE IMPORTANCE À LA GOUVERNANCE ET À LA PARTICIPATION CITOYENNE



Barry  
Béclers  
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



## Objectif stratégique

4 – Être une ville qui accorde une importance à la gouvernance et à la participation

## Objectif opérationnel

1 – Faire de la gouvernance une préoccupation permanente

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
130	Assurer de la transversalité au sein du Collège et examiner les dossiers sous l'angle de l'impact environnemental, social, du genre et du principe de subsidiarité,	Supprimé	La mise en place du projet risquait d'engendrer une charge de travail trop importante compte tenu des ressources actuelles.
131	Avoir des contacts constructifs avec les partis hors de la majorité	Achevé	Mise en place de commissions se réunissant régulièrement, implication régulière des chefs de groupe politique dans le cadre de sujets intéressant la politique communale (choix des sujets dans le Tournai info, avertissement des séances de recrutement, dépôt de motions, création de groupes de travail...)
132	Assurer une meilleure transparence vers les citoyen.ne.s	Achevé	Multiplication des modes de communication : communication constante vers le public, retransmission des séances du conseil en direct, acquisition du logiciel "délibération.be" afin de respecter les obligations de publication, réaménagement et installation audio refaite dans la salle du conseil communal, mise en ligne du nouveau site internet en 2022.
133	Publier l'ensemble des mandats publics	Achevé	Mise en place d'une procédure de publication conforme aux obligations légales de l'informateur institutionnel. Disponibilité de l'information sur les

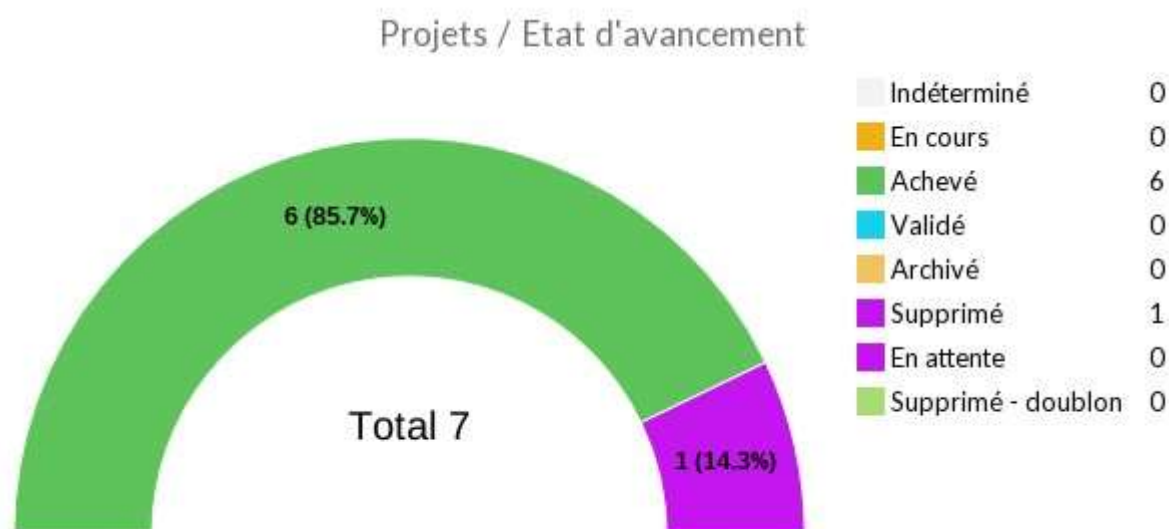
			mandats publics et tenue à jour des informations.
134	Poursuivre la politique de transparence complète dans tout nouvel engagement de personnel	Achevé	Mise en place de procédures ouvertes aux observateurs (politiques, syndicats, etc.) Dématérialisation des processus de recrutement pour une meilleure traçabilité des candidatures spontanées et des recrutements, tant pour l'administration que pour le citoyen avec un suivi plus efficace et plus rapide. La dématérialisation a également permis la mise en place d'un système d'archivage dématérialisé. Mise en place de partenariats entre la Ville et le CPAS pour ce qui concerne les procédures de réserves de nominations communes, présence de l'une ou l'autre entité dans les jurys de sélection. Une cellule de recrutement commune à la Ville et au CPAS n'a pas pu être mise en place lors de cette législature (synergie des services RH non encore effectuée).
135	Pratiquer la fin des cumuls entre les fonctions de député et de bourgmestre, échevin et président de CPAS à partir des prochaines élections législatives, régionales et européennes	Achevé	Application stricte de la règle anti-cumul : obligations respectées.
136	Inciter le CPAS à renforcer les contrôles externes conformément aux prescrits de la Task Force et les mettre en place à la Ville	Achevé	Dispositif existant depuis 2020 : mise à disposition d'un réviseur d'entreprise au CPAS, présentation du rapport du réviseur lors de la séance publique au conseil conjoint Ville-CPAS annuellement, renforcement des synergies en la matière, contacts réguliers avec le CPAS pour renforcer les synergies. Possibilité de mise en place de tout ou en partie du dispositif à la Ville dans la mesure où son intérêt est démontré.



En vue d'être une ville qui accorde une importance à la gouvernance et à la participation, il a été décidé de se fixer pour objectif de faire de la gouvernance une préoccupation permanente.

Pour atteindre cet objectifs, 7 projets ont été inscrits dans le PST.

On peut noter que 6 projets sont achevés et un projet a été supprimé. Comme le montre le graphique ci-dessous, nous pouvons conclure que l'objectif est rencontré.



#### Focus sur un projet :

**Projet 134** : La traçabilité des candidatures spontanées et des recrutements, tant pour l'administration que le citoyen) a été renforcée par la dématérialisation des processus de recrutement. Cette dématérialisation nous permet également un suivi plus efficace, plus rapide, ainsi qu'un archivage dématérialisé. Une cellule de recrutement commune à la Ville et au CPAS n'a pas pu être mise en place lors de cette législature (synergie des services RH non encore effectuée). Mais cela n'empêche pas divers partenariats qui sont déjà bien ancrés (procédures de réserves de nominations communes, présence de l'une ou l'autre entité dans les jurys de sélection ,)



## Objectif stratégique

4 – Être une ville qui accorde une importance à la gouvernance et à la participation

## Objectif opérationnel

2 – Faire de la participation citoyenne un outil au service des projets de la ville et du bien-être ensemble

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d'avancement	Résultats obtenus
137	Organiser la participation citoyenne dans la conception des projets d'aménagement du territoire au travers de comités de quartier et de village qui seront dotés de budgets participatifs annuels	Achevé	Contacts réguliers avec les comités de quartier et de village pour faciliter et accompagner les prises d'initiatives, soutien régulier aux comités de quartier et de village via l'organisation de rencontres tout au long de l'année. Octroi d'un budget annuel participatif (16 projets mis en œuvre), constitution d'un comité d'avis chargé de remettre un avis au collège communal sur les demandes de budget participatif introduites par les comités de quartier et de village.
138	Instituer le droit d'initiative citoyenne, pour permettre aux citoyen.ne.s de soumettre au vote du Conseil communal tout texte qui rassemble la signature de 10% des citoyens en âge de voter	Archivé	Projet annulé par l'arrêté ministériel du 12 juin 2019.
139	Évaluer le fonctionnement des commissions et conseils consultatifs afin d'optimiser leur rôle d'interface entre habitant.e.s et autorité communale	Achevé	Réalisation d'un cadastre des commissions et conseils consultatifs et de leur fonctionnement, évaluation de l'opportunité des commissions pour améliorer leur fonctionnement, révision des règlements et renforcement du rôle d'avis des commissions et conseils, attention accordée à l'inclusion de la parité homme-femme.

140	Evaluer l'affiliation de la Ville aux ASBL, Intercommunales ainsi que l'opportunité des régies	Achevé	Mise à jour du cadastre des intercommunales, ASBL et régies. Analyse de l'utilité de l'adhésion, désaffiliation de la Ville de certaines intercommunales et suppression effective des régies.
-----	--	--------	---

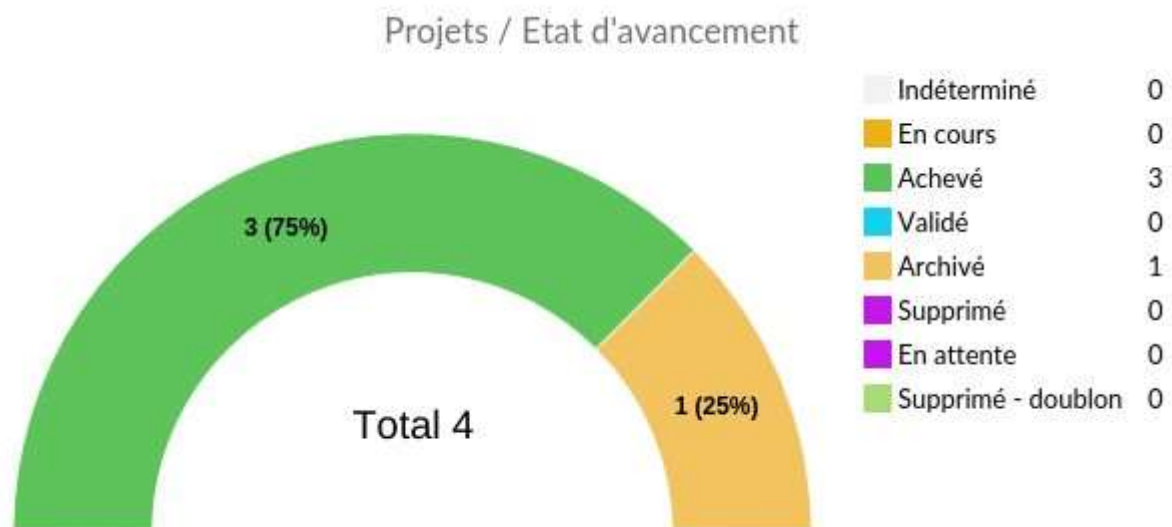


## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville qui accorde une importance à la gouvernance et à la participation, il a été décidé de poursuivre l'objectif de faire de la participation citoyenne un outil au service des projets de la ville et du bien-être ensemble.

4 projets ont été inscrits dans le PST à cet effet.

On peut noter que 3 des 4 projets inscrits sont achevés et que, comme le montre le graphique ci-dessous, nous pouvons conclure que l'objectif est rencontré.



### Focus sur un projet :

**Projet 137** : Les comités de quartier et de village en tant qu'experts d'usage s'inscrivent dans une démarche de participation citoyenne via la remise d'appels à projets visant l'amélioration de leur cadre de vie et la cohésion sociale au sein d'un quartier ou d'un village dans le cadre du budget participatif. Dans cette optique, le projet a visé la mise en place de la participation citoyenne dans la conception des projets d'aménagement du territoire au travers de comités de quartier et de village dotés de budgets participatifs annuels. Un soutien régulier est accordé aux comités de quartier et de village via l'organisation de rencontres tout au long de l'année. Par ailleurs, chaque année, un budget participatif est

prévu dans le budget présenté au conseil communal. Les rencontres organisées avec les comités de quartier et de village offrent la possibilité d'un accompagnement dans le fonctionnement des comités et dans l'introduction d'appels à projets dans le cadre du budget participatif. L'équipe se tient à disposition des comités pour accompagner ces démarches (en se rendant sur le lieu de vie, via l'organisation de permanences, etc).



# ÊTRE UNE VILLE DONT L'ADMINISTRATION EST PROCHE DES CITOYENS ET OFFRE UN SERVICE PUBLIC DE QUALITÉ



Barry  
Béclers  
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



## Objectif stratégique

5 – Être une ville dont l’administration est proche des citoyens et offre un service public de qualité

## Objectif opérationnel

1 – Favoriser une politique de proximité pour rendre le service public accessible et efficace

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d’avancement	Résultats obtenus
141	Maintenir une activité de service public au sein des cinq districts administratifs	Achevé	Modification des horaires d’ouverture, dématérialisation des démarches avec l’e-guichet, mise en place d’un call center, installation d’une nouvelle borne d’accueil pour la prise de rendez-vous en ligne, poursuite des services délocalisés par la signature d’une charte informatique avec le CHWAPI et organisation de permanences à la maternité, passage d’un agent à domicile pour le renouvellement des cartes d’identité. Aménagement et ouverture d’un espace citoyens à Froidmont accueillant un guichet du service population et la bibliothèque (inauguration le 9 mars 2022).
142	Poursuivre les synergies avec le CPAS et la Province afin d’offrir un meilleur service aux citoyen.ne.s et ce à moindre coût	Achevé	Le projet prévoyait la révision du plan d’action pluriannuel pour la législature 2018-2024. Ce plan d’action a été remplacé depuis 2019 par le rapport annuel sur les synergies établi par les directeurs généraux Ville/CPAS. Poursuite des partenariats avec la Province, remplacement du comité de suivi des synergies Ville/CPAS par les comités de direction conjoints, conformément au Décret sur les synergies.

143	Garantir des plages d'ouverture des différents services communaux permettant un accès large aux citoyen.ne.s	En cours	L'évaluation des besoins des services est opérée par la direction des ressources humaines : consultation de chaque chef de service de l'administration en vue d'évaluer la pertinence d'une adaptation du règlement de travail. C'est un travail qui devra se poursuivre après cette législature.
144	Poursuivre l'amélioration de l'accessibilité des citoyens aux services de l'administration	Achevé	Renforcement de l'accessibilité des citoyens aux services de l'administration par la mise en place d'un nouveau site internet dans lequel est inclus un ABC des démarches.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville dont l'administration est proche des citoyens et offre un service au public de qualité, il a été décidé de se fixer comme objectif de favoriser une politique de proximité pour rendre le service public accessible et efficace.

4 projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre cet objectif.

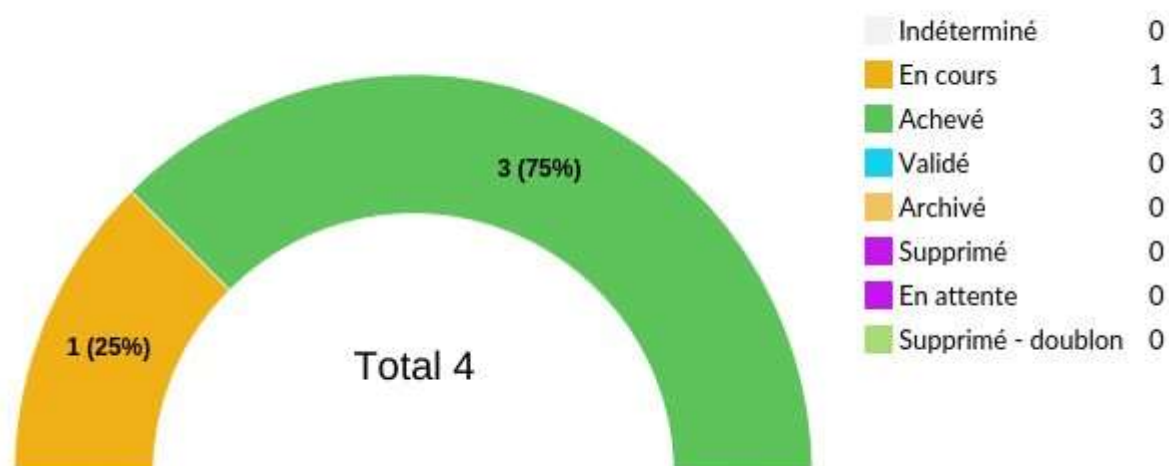
On peut noter que 3 projets sont achevés et un projet est en cours.

Le graphique ci-après montre ainsi que :

- 75 % des projets sont achevés
- 25 % des projets sont en cours

Nous pouvons néanmoins conclure que l'objectif est atteint.

## Projets / Etat d'avancement



### Focus sur quelques projets :

**Projet 142** : Depuis le décret Synergie du 19 juillet 2018, les directeurs généraux doivent établir un rapport annuel sur les synergies qui comprend un tableau de bord des synergies réalisées et en cours, un tableau de programmation annuel des synergies, une matrice de coopération, une grille de synthèse et un tableau des marchés publics conjoints. Ce rapport a remplacé depuis 2019 le plan d'action pluriannuel. Par ailleurs, même si la Ville et le CPAS ont établi leur PST respectif, ils ont décidé d'y inscrire un projet commun relatif aux synergies entre les deux entités. Ces deux actions remplacent le plan d'action pluriannuel tel que repris dans l'action du PST. Le comité n'a plus été réuni et a été remplacé par des comités de direction conjoints (restreints) et conformément au décret sur les synergies, le rapport sur les synergies doit en outre être soumis au comité de concertation Ville-CPAS avant d'être présenté au conseil communal conjoint. La convention de « supracommunalité » n'a plus lieu d'être.

**Projet 143** : Depuis début 2024, la DRH consulte chaque service de l'administration pour déterminer s'il convient de réviser ou non les horaires de travail renseignés actuellement au règlement de travail. Cela pourrait déboucher sur une analyse plus précise des besoins des services en termes d'ouverture, de fermeture, d'accueil au public, ... Ce travail devra se poursuivre après cette législature. Une modification du règlement de travail avec des horaires de travail adaptés et cohérents pour un service public de qualité est en cours.



### Objectif stratégique

5 – Être une ville dont l’administration est proche des citoyens et offre un service public de qualité

### Objectif opérationnel

2 - Veiller aux conditions positives de travail du personnel communal pour maintenir sa performance au service du public

### Projets inclus dans cet objectif

Numéro	Nom du projet	État d’avancement	Résultats obtenus
145	Veiller à la qualité du cadre de travail du personnel communal tout comme à celle du service rendu au public	Achevé	Optimisation de la procédure d’accueil de l’agent : mise en place d’une procédure nécessitant la collaboration de différents services pour la création des accès, mise à disposition du matériel, accueil avec les RH, rendez-vous avec le directeur général, etc.
146	Poursuivre la politique de statutarisation du personnel afin d’assurer la garantie de l’emploi	Achevé	Constitution de réserves de recrutement actives renouvelées régulièrement, nominations annuelles de nouveaux agents par le collège communal en fonction des moyens déterminés par le plan d’embauche annuel.
147	Continuer de préserver et développer la présence des personnes en situation de handicap au sein de l’administration	Achevé	Communication de chaque offre d’emploi aux entreprises d’insertion et de formation (Prorienta, Forem, etc.), accueil de stagiaires via l’AVIQ. Évaluation annuelle du taux d’engagement des travailleurs handicapés au sein de l’administration : taux supérieur aux obligations imposées par l’arrêté du Gouvernement wallon. Accessibilité de toutes les offres d’emploi au personnel interne avec priorité pour le personnel à temps partiel pour autant que leurs compétences au poste puissent être

			certifiées par le biais d'un entretien de sélection.
148	Réaffirmer les valeurs choisies par et pour notre administration	En cours	L'inscription des valeurs dans le règlement de travail sera achevée pour la fin de la législature : le règlement de travail est en cours de révision en collaboration avec les services de l'administration et les représentations syndicales et les valeurs actuelles y seront intégrées.



## Résultats - Evaluation

En vue d'être une ville dont l'administration est proche des citoyens et offre un service au public de qualité, il a été décidé de se fixer comme objectif de veiller aux conditions positives de travail du personnel communal pour maintenir sa performance au service du public.

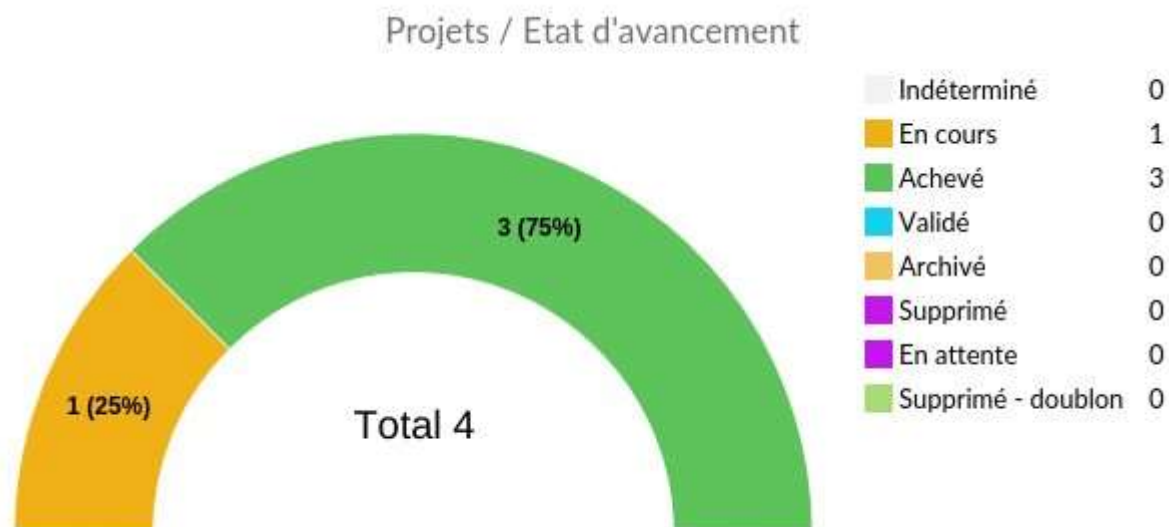
4 projets ont été inscrits dans le PST pour atteindre cet objectif.

On peut noter que 3 projets sont achevés et un projet est en cours.

Le graphique ci-après montre ainsi que :

- 75 % des projets sont achevés
- 25 % des projets sont en cours

Nous pouvons néanmoins conclure que l'objectif est en bonne voie d'être atteint.



### Focus sur un projet :

**Projet 147** : le projet visant à préserver et développer la présence des personnes en situation de handicap au sein de l'administration s'est traduit à travers plusieurs actions. Lors d'emploi vacant, la priorité est donnée aux membres du personnel à temps partiel pour autant que leurs compétences au poste puissent être vérifiées par le biais d'un entretien de sélection. Chaque année, le taux d'engagement de la personne handicapée, ainsi que de toute personne en situation de maladie professionnelle, inaptitude définitive est calculé et présenté au conseil communal.

L'arrêté du Gouvernement wallon du 7 février 2013 relatif à l'emploi des travailleurs handicapés dans les communes impose d'employer un nombre de travailleurs handicapés fixé à 2,5 % de l'effectif au 31 décembre de l'année précédente, soit 20,25 équivalents temps plein (E.T.P.) pour la Ville de Tournai, taux dépassé par la Ville de Tournai.

Quant à la communication des offres d'emploi aux partenaires soutenant la personne en situation de handicap, celles-ci sont communiquées aux entreprises d'insertion et formatrice : Prorienta, Forem, etc. Par ailleurs, les liens avec l'AVIQ permettent également d'accueillir des stagiaires, des contrats d'adaptation ou d'insertion, des contrats de remplacement ou CDI et d'accompagner les personnes handicapées en fonction.

## Conclusion du volet externe :

On peut conclure que 9 objectifs opérationnels sur les 17 fixés dans le PST sont totalement atteints, même si certains projets auront pour vocation de se poursuivre au-delà de la législature.

En synthèse, cela peut se traduire comme suit :

Objectifs stratégique (O.S.)/ Objectif opérationnel (O.O.)	Niveau d'atteinte de l'objectif	
	Oui/partiellement %	Taux de projets achevés
<b>O.S. 1 Être une ville attractive et accueillante</b>		
<b>O.O.1.</b> Favoriser un cadre de vie en ville et dans les villages, propre, végétalisé et convivial	<b>Partiellement</b>	<b>75%</b>
<b>O.O.2.</b> Soutenir une économie locale, créatrice d'emploi durable et de qualité	<b>Partiellement</b>	<b>70 %</b>
<b>O.O.3.</b> Favoriser l'émancipation de tou.te.s	<b>Partiellement</b>	<b>68,8 %</b>
<b>O.O.4.</b> Mettre en place une politique de sécurité pour tou.te.s	<b>Oui</b>	<b>100%</b>
<b>O.O.5.</b> Se positionner en ville d'ouverture	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
<b>O.S. 2 Être une ville soucieuse du bien-être de tou.te.s</b>		
<b>O.O.1.</b> Assurer un logement décent pour tou.te.s	<b>Oui</b>	<b>100%</b>
<b>O.O.2.</b> Lutter contre la grande précarité et favoriser la cohésion sociale	<b>Oui</b>	<b>100%</b>
<b>O.O.3.</b> Contribuer à la santé de tou.te.s	<b>Oui</b>	<b>100%</b>
<b>O.O.4.</b> Assurer l'égalité des chances pour tou.te.s	<b>Oui</b>	<b>100%</b>



<b>O.S. 3</b>	<b>Être une ville engagée dans la transition climatique et énergétique</b>		
	<b>O.O.1.</b> Assurer une mobilité durable pour tou.te.s	<b>Partiellement</b>	<b>71,4 %</b>
	<b>O.O.2.</b> Assurer une gestion durable de l'énergie	<b>Partiellement</b>	<b>40 %</b>
	<b>O.O.3.</b> Faire de la transition écologique un objectif permanent	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
	<b>O.O.4.</b> Favoriser une alimentation saine et accessible pour tou.te.s	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
<b>O.S. 4</b>	<b>Être une ville qui accorde une importance à la gouvernance et à la participation citoyenne</b>		
	<b>O.O.1.</b> Faire de la gouvernance une préoccupation permanente	<b>Oui</b>	<b>100 %</b>
	<b>O.O.2.</b> Faire de la participation citoyenne un outil au service des projets de la ville et du bien-être ensemble	<b>Partiellement</b>	<b>75 %</b>
<b>O.S. 5</b>	<b>Être une ville dont l'administration est proche des citoyens et offre un service public de qualité</b>		
	<b>O.O.1.</b> Favoriser une politique de proximité pour rendre le service public accessible et efficace	<b>Partiellement</b>	<b>75 %</b>
	<b>O.O.2.</b> Veiller aux conditions positives de travail du personnel communal pour maintenir sa performance au service du public	<b>Partiellement</b>	<b>75 %</b>

### 3. Obstacles majeurs rencontrés

La reprise des activités suite à la crise sanitaire de la COVID-19 s'est réalisée au fur et à mesure et les impacts s'en sont ressentis pendant plusieurs mois.

Par la suite, d'autres obstacles d'envergure ont affecté la poursuite des projets.

En effet, le déclenchement de la guerre en Ukraine a eu des répercussions sur le secteur énergétique, engendrant ainsi une hausse significative des prix, notamment du chauffage et de l'électricité.

Les administrations ont ainsi vu leur budget relatif à ces postes exploser et des mesures ont dû être prises pour éviter de « plonger » les communes dans une situation financière catastrophique.

L'actualisation du plan de gestion, en collaboration avec le CRAC et soumis à l'approbation du Gouvernement wallon, a engendré la révision des budgets disponibles et certains projets/actions n'ont pu être réalisé(e)s, faute de moyens financiers à disposition.

Toutefois, la Ville a pu bénéficier de diverses aides financières telles que le plan de relance de la Wallonie, le plan oxygène mais également la Politique intégrée de la Ville (PIV).

Ces aides financières ont permis d'apporter un souffle nouveau pour certains projets.

Enfin, il est à noter que le manque d'effectif du personnel a également constitué un obstacle au niveau de la mise en œuvre des projets.

## D. Volet budgétaire

Dans le cadre du volet budgétaire, rappelons les grands principes du PST en la matière :

### **Service ordinaire :**

- Les dépenses devaient s'inscrire dans le plan de gestion validé par le Centre régional d'aide aux communes
- Toute nouvelle dépense a dû être compensée (économies, subsides, ...)
- Dépenses de personnel : tout nouvel engagement a dû figurer au plan d'embauche annuel
- Lors de l'établissement du budget, les dépenses spécifiques aux projets repris dans le PST ne pouvaient dépasser un pourcentage des dépenses nettes de fonctionnement et de celles de personnel.
- Le pourcentage devait figurer dans le plan de gestion actualisé.

### **Service extraordinaire :**

- Les dépenses devaient s'inscrire dans le plan de gestion validé par le Centre régional d'aide aux communes
- Les frais d'études devaient être limités
- La nécessité absolue de réaliser une étude a dû être clairement démontrée
- Un phasage réaliste devait être prévu, en y intégrant une période de réalisation en cours de législature.
- Le montant annuel des emprunts ne pouvait être supérieur à un pourcentage déterminé du capital prévisionnel à rembourser de l'année. Cette limite pouvait être dépassée uniquement dans le cadre de la réalisation des « grands projets ».

### **Gouvernance :**

- Toutes les décisions ont été prises par le collège communal, y compris les dépenses. Celles-ci ne pouvaient excéder les crédits inscrits au budget voté par le conseil.
- Le directeur général a été chargé de la mise en œuvre du PST ; le directeur financier a quant à lui été chargé de son pilotage budgétaire.

Nous pouvons conclure que les dépenses liées aux projets du PST se sont toutes inscrites dans les budgets tant ordinaire qu'extraordinaire.

Néanmoins, les obstacles financiers évoqués *supra* ont influencé l'avancement de certains projets PST.

## VI. PERSPECTIVES - CONCLUSIONS

Dans cette partie, nous avons voulu développer les retours de notre expérience et mettre en avant les avantages et les inconvénients tant au niveau de la méthode de gestion du PST, de sa mise en œuvre, qu'au niveau de la formulation des objectifs opérationnels, projets et étapes. Ces retours ont pu être entendus lors des entretiens organisés avec les mandataires porteurs des projets en présence des chefs de division/projet, ainsi que lors des réunions du comité de direction et du comité de pilotage.

S'en suivra une partie traitant des perspectives et des améliorations prévues pour l'élaboration et la mise en œuvre du prochain PST.

### A. Conclusion : Avantages et inconvénients et PST

#### 1. Avantages

Du point de vue des membres du collège, le PST a offert une meilleure visibilité de l'action politique et une transparence vis-à-vis du citoyen qui pouvait suivre l'évolution du plan stratégique et son actualisation en cours de route. Le développement de la culture de l'évaluation et la collaboration avec l'administration ont également été retenus comme éléments positifs.

En effet, le PST a fixé un cadre attribuant à chacun un rôle dans la démarche et dans la mise en œuvre du PST.

Du point de vue des responsables de direction/division/chefs de projet et de la hiérarchie administrative, le PST a permis de disposer d'une vision globale et transversale : chacun a pu situer son projet par rapport aux objectifs poursuivis, projets souvent en lien avec d'autres projets qui relèvent de services différents et a contribué à améliorer leur connaissance de ce que font les autres services.

L'outil de gestion du PST visant à organiser les projets et étapes a permis une meilleure visibilité, objectivité et traçabilité de ce qui a été fait. Des interactions ont pu être développées via l'outil. La visibilité du travail accompli a contribué au sentiment de valorisation et de reconnaissance pour les agents.

Du point de vu de l'agent/ chef de projet, le PST a contribué à l'esprit de travail en équipe et à la motivation d'y participer. L'agent désigné comme chef de projet s'est vu attribuer des responsabilités et de nouveaux défis qui ont eu une incidence positive sur sa motivation.

## 2. Inconvénients

Du point de vue des responsables de direction/division/chefs de projet et de la hiérarchie administrative, le PST a été perçu par moments comme un frein de par son caractère transversal : conflits entre les projets, priorité accordée à certains au détriment d'autres, sentiment de perte de pouvoir d'action quant au projet. Le PST a également été perçu par certains comme un bulletin avec comme conséquence la crainte de ne pas arriver au terme des projets, de ne pas maîtriser tous les facteurs engendrant ainsi une perte de motivation chez les agents à tous les niveaux.

Les intitulés des projets et étapes parfois trop vagues ainsi que le manque d'indicateurs de résultats précis ont également été pointés comme inconvénients.

Le manque de moyens a également été cité parmi les inconvénients. En effet, le PST ne peut pas prendre en considération lors de sa rédaction les nombreux appels à projets qui surgissent ensuite au niveau de la Région wallonne et des autres niveaux de pouvoir. Ces nouveaux appels viennent perturber la stratégie et la trajectoire que la législature se donne en début de mandat. Les appels à projets sont autant de tentations de financer des projets au niveau local, mais ceux-ci viennent alors s'ajouter à ceux du PST initial et ne sont pas assortis des moyens humains nécessaires pour les réaliser.

Du point de vue des agents et chefs de projets, les inconvénients de la démarche du PST se sont faits ressentir au niveau la surcharge de travail qu'engendre la mise en œuvre des projets du PST en concomitance avec les missions habituelles des agents. Il en va de même des craintes quant au bulletin « négatif » de la réalisation des projets et le manque de moyens.

Enfin, le PST a été perçu comme un outil chronophage qui ne tient pas compte des missions quotidiennes et régaliennes.

## B. Perspectives

Les projets non achevés à l'heure de notre évaluation devraient/pourront être poursuivis.

Le processus d'évaluation du PST a permis de mettre en évidence les avantages et inconvénients de la démarche qui a été suivie pour l'élaboration et la mise en œuvre du PST. Ces éléments ont été analysés, sur base desquels des perspectives ont pu être dégagées pour l'avenir. De ce fait, il est envisagé pour le prochain PST de travailler sur la méthodologie en accordant une attention particulière à la formulation des projets et étapes avec une obligation d'intégrer des projets mesurables, tant au niveau des indicateurs de résultats qu'au niveau budgétaire, et une temporalité adaptée à la réalité.

L'accent sera mis sur la formation des chefs de projets quant à la gestion des projets, le management et la délégation pour une meilleure maîtrise de l'outil et le respect des échéances. Il est prévu de mettre en place davantage de réunions de suivi avec les mandataires et les agents ainsi que de procéder à davantage d'évaluations avec le collègue communal.

De même que pour ce PST, le processus d'élaboration du prochain PST devra être le fruit d'une participation active des futurs chefs de projets et des représentants politiques. L'idée serait de définir un PST initial réaliste au regard des ressources et des moyens avec la possibilité de l'actualiser au fur et à mesure des opportunités et des freins que pourraient engendrer des facteurs externes. Une réflexion sera initiée pour n'inclure dans le prochain PST que les projets pouvant être portés par un service de l'administration pour en assurer sa mise en œuvre.

Il est également envisagé de communiquer plus amplement sur le PST, tant au niveau interne qu'au niveau externe, pour qu'il devienne le « guide » de l'action de l'administration et ainsi développer par le biais de la communication, la culture d'entreprise.

## Table des matières

<b>I. GLOSSAIRE</b> .....	3
<b>II. INTRODUCTION</b> .....	5
<b>A. Contexte</b> .....	5
<b>B. Rappel des normes législatives en vigueur et des missions de l'autorité hiérarchique</b> .....	6
1. Responsabilité du Directeur général et du Directeur financier .....	6
2. Renforcement du rôle du Comité de direction .....	7
3. Le Comité de pilotage et le coordinateur du PST.....	7
4. Rôle du collège communal et du conseil communal.....	8
<b>C. Rapport d'exécution à la mi-législature et suivi</b> .....	8
<b>D. Contenu du rapport de fin de législature</b> .....	8
<b>III. PRÉSENTATION DU PST : RAPPEL</b> .....	10
<b>A. Elaboration du PST : une démarche participative</b> .....	10
<b>B. Contenu global du PST 2019-2024</b> .....	10
<b>IV. ÉVALUATION DE LA MÉTHODE DE GESTION</b> .....	13
<b>A. Méthode de gestion et implication des acteurs</b> .....	13
<b>B. Efficacité de la méthode de gestion sous plusieurs points de vue</b> .....	14
1. Les outils matériels.....	14
2. Les investissements humains et la combinaison avec les missions habituelles .....	14
3. Mise en balance des ambitions avec la réalité du terrain.....	15
4. Actualisation du PST.....	15
<b>V. ÉVALUATION DE LA RÉALISATION DES PROJETS DU PST</b> .....	17
<b>A. Lexique</b> .....	17
<b>B. Méthode d'élaboration du rapport final</b> .....	17
<b>C. Analyse des réalisations des projets</b> .....	18
1. Volet interne .....	20
2. Volet externe.....	61
3. Obstacles majeurs rencontrés.....	138
<b>D. Volet budgétaire</b> .....	139
<b>VI. PERSPECTIVES - CONCLUSIONS</b> .....	140
<b>A. Conclusion : Avantages et inconvénients et PST</b> .....	140
1. Avantages.....	140
2. Inconvénients.....	141
<b>B. Perspectives</b> .....	141