

## **Lettre de missions**

### **Programme de travail pour la période 2008-2010**

Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé de transformer le Secrétariat régional au développement urbain (Srdu) en Agence de Développement Territorial (ADT), dans le but d'en faire non seulement un outil de connaissance du développement urbain mais aussi un outil opérationnel visant l'aménagement de grands projets à vocation régionale, en priorité dans le cadre du Plan de Développement International (PDI).

#### **Le Secrétariat régional au développement urbain**

L'année 2005 a vu la mise en place d'une nouvelle organisation du Srdu. Cette nouvelle organisation a été confirmée pour la période 2006-2007. Cette période a été l'occasion d'approfondir la structuration du Srdu vers un **outil de recherches** et d'**aides à la décision** pour les instances régionales et communautaires bruxelloises.

Depuis 2005, des voyages d'études à l'étranger ont permis de connaître des initiatives destinées à améliorer la gouvernance urbaine. A cette occasion, le Conseil d'administration et des représentants de Ministres régionaux ont pris connaissance des Agences d'urbanisme françaises, à Paris, Lyon et Marseille.

#### **Les Agences d'urbanisme**

Les Agences se multiplient dans tous les pays européens. Ces Agences sont généralement mises en place pour assurer plus de **souplesse**, de **responsabilisation**, d'**expertise**, de **transversalité** et de **performance** dans l'opérationnalité des missions.

Les Agences d'urbanisme françaises sont chargées de la mise en oeuvre d'un **développement urbain cohérent**. Grâce à ce « concept » et en raison de la complexité des problèmes urbains, de la multiplicité des acteurs ou l'interpénétration des territoires, les besoins de **mises en cohérence**, de **partenariat** ou de **coordination** s'expriment plus nettement. Les Agences associent dans leur partenariat la plupart des acteurs du développement local : communes et groupements de communes, Etat, Régions, Départements. Elles permettent aux collectivités locales d'engager un dialogue constructif avec l'Etat dans le champ du **développement territorial** et de la **contractualisation des projets**.

Elles travaillent à toutes les échelles, du quartier à l'aire urbaine, sur les dossiers engageant l'avenir des territoires. Urbanisme réglementaire, développement économique, transport, habitat, environnement, développement durable ou projet urbain constituent les domaines privilégiés où s'expriment les compétences.

Le dossier de création d'une agence présente le **cadre territorial**, le **partenariat** et les **objectifs poursuivis**. Il propose un programme d'activités couvrant les 3 premières années d'exercice.

Les missions des Agences d'urbanisme française se décomposent en 6 grands thèmes :

- ✓ **observer** : **fondement du métier des agences** (connaissance et analyse des évolutions), cette mission donne lieu à la publication régulière d'atlas, de fiches techniques, de documents de synthèse.
- ✓ **planifier** : également une des missions historiques qui se concrétise par des plans locaux d'urbanisme et des schémas de cohérence territoriale, mais aussi au travers de thématiques telles que l'urbanisme commercial ou les déplacements. L'objectif est donc de coordonner les différentes politiques publiques.
- ✓ **projeter** : base du travail des agences, le projet est mis en scène géographiquement et stratégiquement. Ce travail mobilise les partenaires institutionnels, les compétences techniques et les représentants de la population concernée.
- ✓ **animer** : l'objectif est de créer une véritable interaction entre tous les acteurs de la ville, via des enquêtes, des débats publics, des expertises ou au travers de publications.
- ✓ **préparer** : les dossiers gérés par les agences permettent d'éclairer les situations locales, de clarifier le débat, d'introduire des alternatives,... Ils représentent souvent la véritable mémoire du territoire confié à leurs soins.
- ✓ **anticiper** : une des missions de longue durée, son objectif est d'« éclairer l'avenir », en mettant en place un ensemble de pratiques tournées vers le devenir des territoire via des études statistiques et prospectives, des analyses des phénomènes urbains, une « veille » sur les transformations urbaines.

Les domaines de prédilection des Agences sont donc de travailler

- sur l'**observation urbaine**,
- sur des **thématiques plus spécifiques** : souvent, l'amélioration de l'accessibilité des espaces urbains, le développement économique des territoires et leur aménagement, le lancement de plan lié à l'amélioration de l'environnement et au développement durable, la facilitation de projets liés à l'habitat et au logement, le conseil et l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des grands projets urbains, l'affirmation de la fonction internationale d'une métropole,
- l'**animation** et la **coordination** de tous les acteurs urbains publics et privés,
- la création d'une **vision d'avenir** des villes (prospective),
- sur la centralisation de « **bonnes pratiques** » (comparaisons européennes, de ville à ville),
- sur l'organisation d'**événements de réflexion** sur la ville.

### **L'évolution du Srd**

Dès 2005, l'évolution du Srd s'est calquée sur ce modèle français, dans les matières liées à la revitalisation urbaine en particulier, aux politiques de la ville en général.

Une répartition rationnelle des tâches, devant éviter les doublons observés antérieurement entre le Srd et la Direction de la Rénovation Urbaine (DRU - AATL), a été la première concrétisation de cette évolution (retrait du Srd des CLDI dans le cadre des Contrats de quartier, fin de la rédaction des rapports du Srd sur les programmations de Contrat de quartier, accompagnement de projet uniquement à la demande de la DRU et du Ministre de Tutelle, réorientation des missions vers des tâches d'analyse non remplies par l'administration,...).

De plus, le Srdu a été chargé de mener une réflexion autour de l'**observation urbaine** et de concrétiser ce principe dans la création d'un outil statistique et dans la rédaction d'une base légale. A cet effet, il a rassemblé les acteurs intéressés (fournisseurs de données issus des administrations, des pararégionaux, des observatoires, de l'INS,...) par la construction de cet outil statistique en animant des réunions de coordination, ainsi qu'en organisant des bilatérales lorsque la nécessité se faisait sentir.

Dans le cadre de l'élaboration des **Fonds structurels 2007-2013**, ce même type de procédure de coordination (couplé à l'organisation de séminaires regroupant les administrations régionales, les pararégionaux et le monde socio-économique) a permis de rédiger la partie bruxelloise du Cadre de Référence Stratégique National, ainsi que le Programme Opérationnel FEDER.

Enfin, l'organisation d'une **semaine de la ville**, qui a mobilisé l'ensemble des acteurs publics et privés de la Région, a débouché sur une série de conclusions qui peuvent se résumer comme suit :

1. La semaine a permis de rappeler l'importance des politiques de la ville par la mise en oeuvre d'outils performants (Contrats de quartier,...) qui assurent une certaine qualité de vie dans les quartiers, tout en rappelant que les situations socio-économiques des habitants restaient problématiques.
2. Parallèlement, elle a mis en avant le Plan de Développement International comme un instrument de positionnement de Bruxelles dans un contexte de mondialisation, c'est-à-dire de concurrence entre villes européennes. Il est nécessaire de développer les projets qui font ou feront Bruxelles.
3. Il est également nécessaire de développer des coopérations renforcées avec les Régions voisines sur les enjeux territoriaux communs, mais également d'améliorer les relations entre les acteurs de la ville sur base du principe de la subsidiarité.
4. Un nouveau regard sur les processus d'observation et d'évaluation a clairement émergé. Les villes ont évolué : il s'agit donc d'être attentif aux évolutions socio-économiques des centres et des périphéries urbaines, et d'y répondre par des mécanismes performants.
5. Pour opérationnaliser l'ambition d'un développement cohérent et de qualité, Bruxelles doit se doter d'outils de gouvernance proactifs, telle qu'une Agence de Développement Territorial ou une cellule de maîtrise d'ouvrage.

Afin de concrétiser le point 5 des conclusions de la semaine de la ville, le Secrétariat régional au développement urbain se transforme en devient l'Agence de Développement Territorial.

## **Le Srdu devient l'ADT**

**La Région doit renforcer sa capacité de préparation, d'impulsion et de coordination des politiques d'aménagement du territoire et d'accompagnement des mutations urbaines.** Elle doit développer sa capacité à anticiper, susciter et gérer les projets urbains de qualité.

Le Plan Régional de Développement (PRD), le Plan de Développement International (PDI) le Plan Iris et les schémas directeurs sont les exemples de cette volonté régionale de cohérence. La reconversion de la zone du canal au travers du C2E et du PO Feder sont des exemples de cet accompagnement des mutations économiques.

En tant qu'opérateur urbain (dans des compétences exclusives ou en partenariat avec les communes), **la Région doit renforcer sa capacité à développer des partenariats et des projets à des échelles dépassant la hiérarchie institutionnelle et budgétaire publique.** Elle doit développer des outils communs permettant aux différents partenaires, dont les plus importants sont les communes, de gagner en efficacité.

Le Srdu sera l'outil opérationnel visant à mettre en oeuvre les orientations du PDI. La feuille de route du PDI prévoit explicitement qu'une Agence soit créée dans ce cadre : *« L'expérience des autres métropoles pose une question cruciale : comment gérer et coordonner au mieux l'élaboration de ces grands projets ? Pour éviter la multiplication de services et organismes divers, nous analyserons en priorité la possibilité de reconvertir le Secrétariat régional au développement urbain (Srdu) en véritable Agence de Développement Territorial ».*

Le Srdu, devenu ADT, est donc une **structure stratégique gouvernementale** qui a pour tâche de **renforcer la gouvernance dans le cadre des politiques d'aménagement du territoire et de revitalisation urbaine.** Ce qui permet de **mettre en place une politique de la ville cohérente à Bruxelles**, destiné à répondre aux objectifs inscrits dans le PRD, dans le PDI et dans les textes « planificateurs », et **de jouer un rôle d'interface et de facilitateur** dans le but d'offrir des services aux différents acteurs du développement urbain.

## **Le statut**

Le Srdu est actuellement une asbl. Les nouvelles missions s'inscrivent dans ce statut afin de conserver la souplesse du fonctionnement.

## **Territoire d'interventions**

Le territoire de la **Région de Bruxelles-Capitale** constitue l'espace d'études et d'interventions de l'Agence.

L'objectif de cohérence urbaine qui anime l'ADT rend indispensable un dialogue permanent entre les territoires de réflexion (l'ensemble de la Région) et les territoires d'intervention (les 10 zones du PDI).

## **Missions**

Les missions de l'ADT se basent sur 2 piliers.

1. **La connaissance territoriale** qui vise le **développement d'une connaissance commune** du territoire et des outils de développement par tous les acteurs régionaux et locaux (par exemples, observation des quartiers, Partenariats Publics Privés,...).
2. **Le développement territorial** qui vise à **anticiper** (mener des études prospectives permettant de déterminer des choix stratégiques pour la Région), **accompagner** (les partenaires directement concernés par le développement de la zone ou du projet) et **coordonner** (les actions et les acteurs) **les choix de développement** du territoire régional, en concertation avec tous les acteurs régionaux, locaux et autres, ainsi que de les opérationnaliser dans le cadre du PDI.

### **Les missions liées à la connaissance territoriale**

#### L'observation urbaine

Dans la précédente lettre de mission, le Srdu a été chargé de mettre en place un « Monitoring des quartiers ». En 2008, l'outil statistique sera opérationnel au sein de l'Institut Bruxellois pour la Statistique et l'Analyse (IBSA). Une base légale, introduite dans le CoBAT, permettra de fonder l'analyse des quartiers sur un outil statistique performant. L'IBSA sera donc chargé de traiter les statistiques (en coordonnant l'ensemble des fournisseurs de données, dont les différents observatoires), l'ADT s'occupera, quant à elle, de l'analyse urbaine.

Par ailleurs, grâce à l'observation urbaine, l'ADT doit être à même d'identifier des zones à vocation régionale, en attirant l'attention du Gouvernement sur les potentialités de leur développement.

L'ADT est chargée de

- mener des réflexions afin de développer de nouveaux indicateurs pour compléter et affiner l'outil statistique,
- rédiger, en collaboration avec l'IBSA, et conformément au dispositions inscrites dans l'avant-projet de Titre 1er bis du Cobat, 2 rapports par législature :
  1. le premier est présenté au Parlement dans les 3 mois de son installation et sert de fondement à la décision de modifier ou non la future « Zone de Revitalisation Urbaine » (ZRU), anciennement EDRLR (au moment de la déclaration d'intention de modifier le PRD suivant l'article 16 du Cobat).
  2. le second est présenté à mi-législature et est intégré dans le rapport annuel sur l'état et les prévisions en matière de développement et d'urbanisme et sur l'exécution des plans régionaux et communaux établi en exécution de l'article 4 du Cobat.
- réaliser des études complémentaires afin de préciser de manière plus fines la situation des quartiers et des secteurs statistiques (situation socio-économique par rapport aux revenus et en termes d'emploi, évolution de l'habitabilité,...).

## L'évaluation des politiques de la ville

La publication « *Bruxelles change... ! 10 ans de politique de la ville en Région de Bruxelles-Capitale* » avait pour objectif de quantifier et de cartographier la masse d'investissements liés au cadre de vie, injectés dans l'EDRLR sur une période donnée, d'analyser leur efficacité et d'en tirer des conclusions au regard du contexte régional.

L'inventaire peut se définir comme un outil de travail et d'aide à la décision, pour les acteurs publics et privés impliqués dans les questions liées au développement et à la requalification urbaine. Cet ouvrage a donc pour objectif d'améliorer la connaissance des politiques publiques dans le cadre d'une stratégie centrée sur la territorialité.

Par « réalisations physiques qui améliorent le cadre de vie », il faut entendre l'ensemble des éléments physiques qui composent l'espace urbain. Ce sont en général des éléments de proximité perceptibles et/ou utilisés quotidiennement par les habitants : l'espace public (rues, places, espaces verts, ...), les dispositifs garantissant la propreté et la sécurité de l'espace public, l'habitat (accès extérieur, confort intérieur, ...), l'environnement (air, eau, bruit), les équipements collectifs,...

Un important travail de recensement de données a été coordonné par le Srd. Ce travail a permis de structurer des informations dans une base de données centralisée.

Il s'agit de compléter de mettre à jour tous les 2 ans cette publication, en la complétant d'une évaluation des actions sociales et économiques, en reprenant les résultats des différents dispositifs mis en place sur le territoire de la future ZRU (volet 5 des Contrats de quartier, programme cohésion sociale, Contrats de prévention, Contrats de quartier commerçant,...).

## Cellule d'assistance à la maîtrise d'ouvrage public

La Région a besoin d'une Cellule d'assistance à la maîtrise d'ouvrage public qui doit aider les maîtres d'ouvrages publics à développer une vision qualitative de l'architecture publique tant pour les espaces publics que pour les bâtiments .

Cette cellule doit permettre de conseiller les pouvoirs publics tant régionaux que locaux pour rassembler les informations utiles, établir le programme d'architecture, identifier les enjeux du projet, les partenaires, le budget et pour mener à bien une procédure de sélection qualitative d'un bureau d'architecte. Son objectif principal est l'amélioration de la qualité architecturale et spatiale de la ville. Dans ce sens, elle doit également contribuer à introduire une vision culturelle de l'architecture et ouvrir le secteur à une dimension internationale.

Le Srd est chargé d'opérationnaliser la décision du Gouvernement visant à créer cette cellule et à créer une émulation autour de l'intérêt que cette cellule doit susciter auprès des pouvoirs publics (organisation de table ronde). Cette mission sera présentée au Gouvernement dans les 3 mois qui suivent l'approbation de la présente lettre de mission.

## Partenariat Public-Privé (PPP)

Bruxelles a des difficultés à mettre en place de véritables PPP, tant dans des grands projets urbains (par exemple, les travaux d'infrastructures) que dans des projets de requalifications urbaines (par exemple, « volet 3 » des Contrats de quartier).

Pourtant, les PPP permettent aux pouvoirs publics de satisfaire les besoins croissants en équipements publics sans enfreindre les normes budgétaires qu'édicte le Traité de Maastricht.

L'Agence travaille donc sur la connaissance des PPP :

1. recueil de bonnes pratiques, afin de les analyser au regard du contexte belge et bruxellois.
2. faciliter la mise en oeuvre des PPP dans le cadre du développement territorial.

### Communauté urbaine

A l'heure où l'on parle beaucoup de coopération territoriale en général, de communauté urbaine en particulier, l'Agence participe au Réseau Urbact II, pour un projet dénommé « *Joining Forces : Metropolitan governance & competitiveness of european cities* »

Ce projet, lancé à l'initiative de la Ville de Lille, a pour objectif de se focaliser sur les Villes-Régions en tant que moteurs pour la compétitivité et le développement durable. Suite à la décision du Gouvernement du 14 février 2008, un Groupe de Travail abordera spécifiquement les notions de gouvernance et de stratégie au niveau des Villes-Régions.

L'objectif de ce projet consiste à réaliser une vraie collaboration entre les villes et leur hinterland, non seulement en vue d'améliorer la situation locale (contribuer à fournir de meilleurs services, opportunités et qualité de vie à la population urbaine), mais aussi parce qu'il s'agit d'un facteur clé pour renforcer un développement européen plus compétitif et plus durable.

Les résultats attendus d'une participation à ce projet sont les suivants :

- réalisation d'un échange d'expériences actuelles sur base de l'expertise des villes et de leur hinterland ;
- élaboration de modèles de gouvernance selon les différents contextes ;
- présentation de recommandations pratiques aux autorités locales ;
- rédaction de conclusions sur l'efficacité des initiatives locales et nationales dans ce domaine ;
- réflexion active et pratique sur les enjeux auxquels doivent faire face les métropoles et sur l'adaptation des stratégies de développement y relatives.

Le programme opérationnel Urbact II souligne que les projets mettant sur pied un Groupe de Travail consacreront moins de temps à l'échange et à l'apprentissage, afin de se focaliser davantage sur la production de documents de haute qualité qui pourront ensuite être utilisés par des audiences externes au projet ainsi que dans le processus de capitalisation que mettra en oeuvre le programme Urbact II. Ce Groupe de Travail pourrait associer les 2 autres Régions et les communes concernées.

### Valorisation de la connaissance urbaine

Afin de mieux connaître les différentes facettes du développement urbain à Bruxelles, l'ADT devra mener une réflexion générale sur la ville, accompagner des projets et études dans le but d'approfondir la connaissance des phénomènes urbains à Bruxelles, ainsi que de rendre accessible cette réflexion auprès d'un large public dont les habitants.

Le modèle de travail devra se calquer sur l'organisation de la Semaine de la ville qui s'est déroulée du 19 au 23 novembre 2007.

Cette réflexion passera par l'organisation d'événements, de colloques, de séminaires, de groupes de travail ou de focus groupes.

En 2008-2009, l'ADT sera chargée, dans le cadre des 20 ans de la Région, d'organiser une semaine du PDI au mois de janvier 2009 dans le but de mettre en perspective le PDI, c'est-à-dire de donner à Bruxelles une image de ville internationale dynamique. L'événement se déroulera autour d'une grande exposition, présentant de manière didactique l'histoire de Bruxelles, la création et les évolutions de la Région depuis 1989 (volet historique et institutionnel), les modifications futures (volet prospectif) de la ville (particulièrement des 10 zones déterminées dans le cadre du PDI, mais également des quartiers revitalisés grâce aux politiques de la ville), et d'ateliers thématiques abordant des thèmes qui précisent les orientations du PDI (expériences réussies de villes européennes, le rôle du PDI pour les Bruxellois en termes d'emplois ou de qualité de vie,...).

### Marketing urbain

Le projet de marketing urbain a été approuvé dans le cadre de l'appel à projets « *Objectif 2013 : investissons ensemble dans le développement urbain !* ». Il est destiné à refléter les mouvements et mutations de la Zone d'Intervention Prioritaire (ZIP) et à les structurer. Il s'agit d'en dégager une vision d'ensemble dans l'objectif, d'une part, d'attirer les visiteurs et les investisseurs et, d'autre part, d'amener les habitants à s'approprier cette vision.

Ce projet réunira une série d'acteurs institutionnels (ABE, Atrium, BITC, Port de Bruxelles, Bruxelles Environnement, SDRB, communes concernées,...) et privés (propriétaires privés des grandes zones stratégiques de la Région, secteur économique, habitants,...) autour d'une ambition commune.

L'objectif final est l'émergence d'une identité de la ZIP et la précision, restauration et valorisation de l'image de celle-ci pour ses habitants, les usagers et les investisseurs actuels et/ou potentiels. Le projet de marketing urbain répond à un vrai besoin concernant l'image de la ZIP. Il permettra de coordonner les actions et de valoriser les investissements faits.

Une des missions du projet sera aussi d'inscrire cette stratégie territoriale et prospective dans un cadre de promotion globale des atouts de Bruxelles, c'est-à-dire dans le cadre du PDI. A cet effet, l'Agence participera à l'élaboration de l'étude du concept identitaire au niveau régional, afin d'assurer la cohérence avec le projet FEDER.

## **Les missions liées au développement territorial**

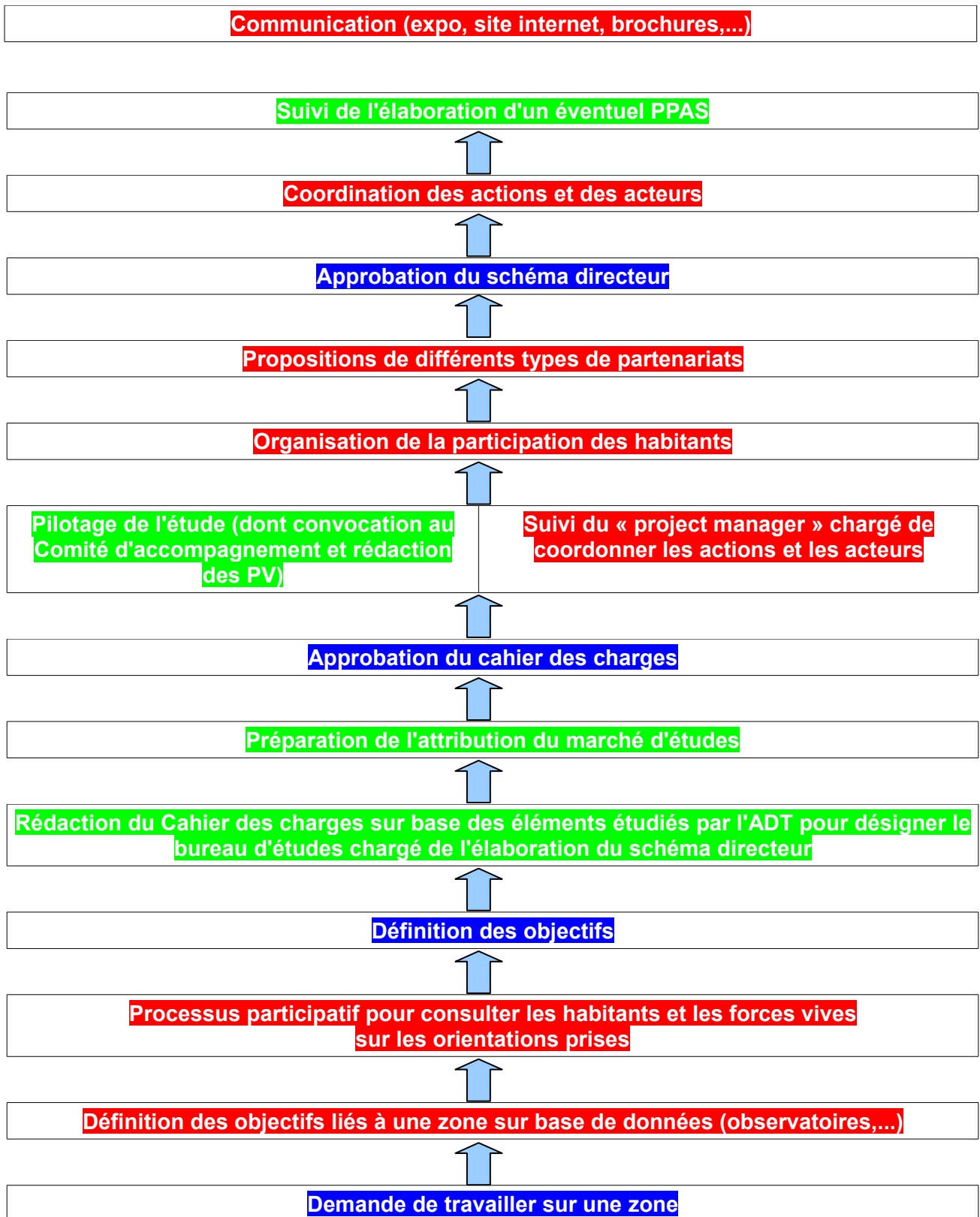
Dans le cadre du développement territorial, la **mission prioritaire** est de répondre aux objectifs du PDI sur les 10 grandes zones, objectifs qui auront une incidence sur l'évolution urbanistique et socio-économique de toute la Région.

Les actions prioritaires déterminées par le PDI, dans le cadre du développement territorial, sont :

1. pour le **Heysel (pôle commerce, loisirs, culture et congrès)** : création d'un pôle d'attractivité professionnelle et de loisirs sur le plateau du Heysel.
2. pour le **Quartier européen** : faire du Quartier européen :
  - ✓ le 1<sup>er</sup> pôle administratif européen et international de la Région,
  - ✓ un pôle résidentiel diversifié,
  - ✓ un pôle récréatif et culturel accessible à tous.
3. pour **Schaerbeek Formation** : aménagement de la ZIRAD pour des infrastructures sportives, économiques et de logement.
4. pour le quartier du **Midi** : faire une véritable entrée de ville.
5. pour **Tour & Taxis** : potentiel d'image énorme avec notamment la création du plus grand parc urbain depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle et la réaffectation de la gare maritime. Créer une mixité fonctionnelle.
6. pour la **Cité administrative** : créer une mixité fonctionnelle sur le site (logements, bureaux, commerces, équipements collectifs).
7. pour **Josaphat** : créer un quartier de logements durables et un quartier d'affaires.
8. pour la **Gare de l'Ouest** : relier les 2 rives de Molenbeek en créant un nouveau quartier avec une mixité fonctionnelle.
9. pour **Delta** : créer du logement et des activités d'industrie urbaine.
10. pour **Monts des Arts** : pôle d'accueil culturel et touristique, en lien avec les musées.

De plus, sur base du travail mené dans le cadre de l'observation urbaine, le Gouvernement décide, suivant une méthode de travail spécifique, de donner une mission à l'ADT (éventuellement à son initiative) d'opérationnaliser des grands projets urbains qui ont une vocation régionale et qui présentent des potentialités en terme de développement urbanistique et socio-économique pour la Région.

## Exemple de développement d'une zone



ADT AATL GRBC

### Etape 1 : demande de travailler sur une zone

Le Gouvernement détermine les zones et les projets sur lesquels l'ADT doit agir en priorité, projets et zones qui ont tous une vocation régionale. Toutefois, l'Agence pourra rendre, d'initiative, des avis au Gouvernement sur certains dossiers qu'elle estimera importants.

La décision d'agir fera à chaque fois l'objet d'une décision du Gouvernement.

### Etape 2 : définition des objectifs liés à une zone sur base de données

Précédemment, cette étape n'était pas remplie.

Il s'agit d'éclairer le Gouvernement sur les enjeux d'une zone ou d'un projet et de vérifier « scientifiquement » (statistiques, analyses,...) l'opportunité d'agir dans ce sens, grâce au travail d'observation urbaine menée parallèlement par l'ADT.

### Etape 3 : processus participatif pour consulter les habitants et les forces vives sur les orientations prises

Précédemment, cette étape n'était pas remplie.

La consultation des acteurs (habitants, propriétaires privés et publics, pouvoirs publics dont les communes, secteur économique,...) doit avoir lieu le plus en amont possible. Il est primordial de les consulter préalablement à la définition d'un programme précis pour que la participation prenne en compte l'ensemble des avis et des attentes qui doivent s'exprimer sur le développement d'une zone ou d'un projet.

### Etape 4 : définition des objectifs

Suite au travail préparatoire de l'Agence, le Gouvernement décide des actions à mener sur la zone ou par rapport à un projet précis.

### Etape 5 : rédaction des cahiers des charges sur base des éléments étudiés par l'ADT pour désigner le bureau d'études chargé de l'élaboration du schéma directeur

Si le Gouvernement décide de lancer un schéma directeur, il demande à l'AATL de rédiger le cahier des charges relatif à la désignation du bureau d'études.

### Etape 6 : préparation de l'attribution du marché d'études

L'AATL prend en charge (rédaction du cahier des charges) les procédures de désignation du bureau d'études (sélection et attribution du marché).

### Etape 7 : approbation du cahier des charges

L'ATTL réunit un Comité d'avis qui regroupe un représentant de l'ADT, des représentants de la Région et de la ou les commune(s) concernées, ainsi que des experts (urbanistes,...). Suite à ce travail préparatoire, le Ministre responsable attribue le marché.

### Etape 8 : convocation au Comité d'accompagnement – rédaction des PV

L'AATL est chargée du secrétariat relatif au suivi du schéma directeur (convocation, ordre du jour, PV, liquidation des factures).

### Etape 9 : suivi du « project manager » chargé de coordonner les actions et les acteurs

Le « project manager » de l'ADT participe aux réunions du Comité d'accompagnement afin d'assurer la bonne communication du travail de coordination et de transversalité mené quotidiennement.

Les acteurs urbains, tels que Bruxelles Mobilité, Bruxelles Environnement, SDRB, le Port,... assureront la mise en oeuvre concrète des projets publics sur le terrain : études d'exécution, demande de permis d'urbanisme, adjudication, suivi des chantiers.

### Etape 10 : organisation de la participation des habitants

L'ADT est chargé d'organiser la participation des habitants durant tout le processus d'études (schéma directeur) et réglementaire (PPAS).

### Etape 11 : propositions de différents types de partenariats

L'ADT est chargée de proposer au Gouvernement des types de montage opérationnel spécifiques à chaque projet (Société d'économie mixte, PPP,...).

### Etape 12 : approbation du schéma directeur

Le Gouvernement approuve le schéma directeur.

### Etape 13 : coordination des actions et des acteurs

Le « project Manager » de l'ADT est chargé du suivi des recommandations et des actions contenus dans le schéma directeur, sur base d'un planning des délais nécessaires pour l'implémentation du développement de la zone ou du projet régional.

### Etape 14 : suivi de l'élaboration d'un éventuel PPAS

L'AATL est chargée de suivre l'élaboration du PPAS par la commune concernée ou éventuellement d'une demande de permis.

### Communication

Tout au long du processus, l'Agence communique, via une série d'outils (exposition, site Internet, brochures,...), sur la situation de la zone, les différentes étapes du développement, sur les résultats de l'étude, ainsi que sur la concrétisation du développement.

## **Job description**

Une évaluation du personnel du Srdv devra permettre de confirmer leur compétence dans le cadre de l'ADT.

### La Direction

Le **Directeur** met en oeuvre les orientations et les décisions définies par le Conseil d'administration en terme de stratégie, de positionnement, de programme de travail et de management du personnel. Il est l'interface avec les partenaires institutionnels et privés. Il est assisté d'un **Directeur adjoint**.

### La Coordination

Le **Chef de projet « connaissance territoriale »** remplit un rôle d'animation de l'équipe d'études et s'implique dans la préparation du programme de travail.

Le **Chef de projet « développement territorial »** est la personne qui donne la cohérence au développement des différentes zones, qui assure un développement durable des zones conformément aux orientations définies par le Gouvernement.

Le **Chef de projet « marketing urbain »** remplit un rôle de management de ce projet spécifique, assure le lien avec l'ensemble des partenaires institutionnels et privés, ainsi que des différents intervenants, et enfin intègre le projet dans une stratégie plus globale du PDI.

### Un Responsable administratif et comptable

Cette personne est chargée de la **gestion administrative et financière**. Il gère les ressources humaines, les rémunérations, les systèmes d'évaluation du personnel, les conditions de travail, les relations sociales, la gestion administrative, financière et juridique de la structure (continuité des financements nécessaires à l'activité et traduction comptable).

### Les chargés de mission

Il s'agit de constituer une **équipe pluridisciplinaire** qui comprend des personnes aux compétences spécifiques (juriste, économiste, géographe, urbaniste, gestionnaire de projet,...).

Pour la connaissance territoriale, une équipe s'occupe de l'observation, une équipe est chargée des événements, une équipe s'occupe de mener les études et les recherches.

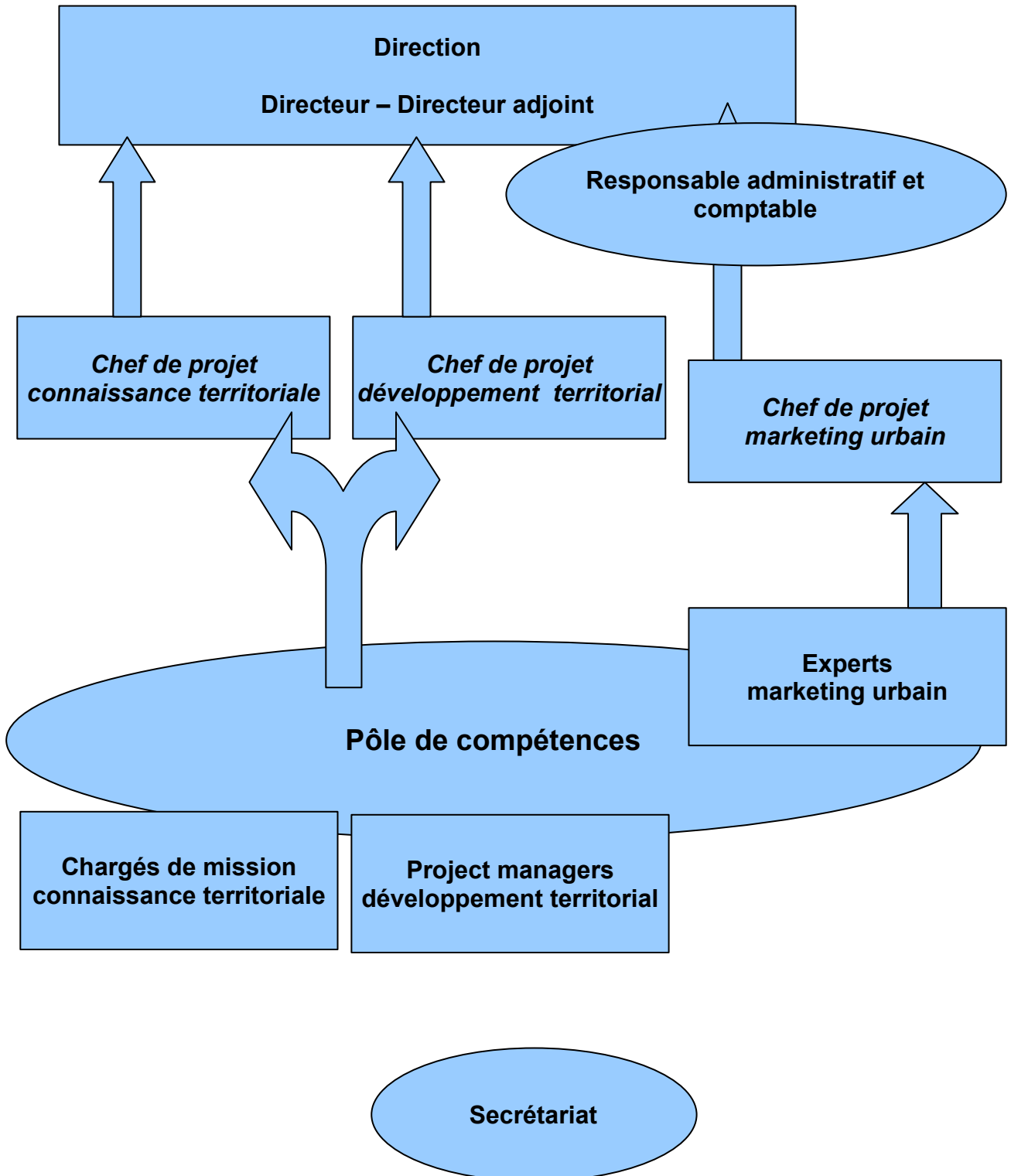
Pour le développement territorial, une équipe de « project managers » sont en charge des 10 zones prioritaires, ainsi que de projets plus ponctuels.

### Le city marketing (FEDER)

Deux **experts** sont prévus, l'un dans le domaine de la communication, l'autre dans le domaine du développement socio-économique.

### Sécrétariat

Deux secrétaires vont encadrer l'ensemble du travail de l'ADT, une secrétaire encadre la mission marketing.



## **Partenariats**

L'Assemblée Générale (AG) se compose d'un ensemble d'acteurs intéressés par le développement urbain. On y retrouve les représentants de chacun des Ministres et des Secrétaires d'Etat du Gouvernement, de chacune des 19 communes, des administrations et des pararégionaux présents dans le Conseil d'administration (CA).

Tous les acteurs ayant un rôle à jouer dans l'exécution des projets urbains d'envergure régionale sont représentés au sein du CA.

Afin d'assurer une bonne transversalité des acteurs, la DRU - AATL, la SDRB, Atrium, la Cellule FEDER, la Cocof et la VGC sont confirmés dans leur rôle d'experts au sein du CA, tout en devenant administrateur de droit (dont les représentants seront confirmés par le Gouvernement).

Aux experts historiques, se rajouteront les administrations et les pararégionaux suivants : Bruxelles Mobilité, la Planification - AATL, le Port, la STIB, la SLRB, Bruxelles Environnement, Bruxelles-Propreté (dont les représentants seront confirmés par le Gouvernement).

L'ensemble du Gouvernement, c'est-à-dire les 5 Ministres et 3 Secrétaires d'Etat, désignera un représentant dans le CA de l'ADT. Chaque membre est donc l'interlocuteur officiel de son Ministre ou de son Secrétaire d'Etat. De ce fait, il est chargé de communiquer les décisions ou les informations qui concernent les politiques gérées par son Ministre ou son Secrétaire d'Etat, et ce dans un souci de bonne gestion coordonnée de la Région de Bruxelles-Capitale.

La réflexion générale sur la stratégie régionale doit se faire au niveau régional. Les communes sont un des acteurs principaux du développement urbain à Bruxelles et il est indispensable de les associer au processus d'élaboration des projets concrets.

Il est donc proposé d'associer les communes au sein du Conseil d'administration sur base d'une représentation (5 représentants, dont la Ville de Bruxelles) sur proposition des communes (dont les représentants seront confirmés par le Gouvernement), la Région restant majoritaire via des représentants des Ministres, des administrations et de pararégionaux directement concernés. Par ailleurs, les communes concernées par les projets spécifiques seront associées en permanence à la mise en oeuvre.

L'objectif est d'une part d'éviter les doubles emplois et d'autre part de renforcer la connaissance et la transmission d'information de ces acteurs aux réflexions sur la ville et ses outils. D'autres partenaires ou experts peuvent être proposés à l'AG qui jugera de l'opportunité de les intégrer comme administrateurs ou comme experts-invités au sein du CA.

Suivant les projets spécifiques, des partenariats seront également lancés avec les acteurs concernés sur le modèle de ce qui a été réalisé pour le Monitoring des quartiers ou les fonds structurels européens. Sous l'impulsion du chargé de mission coordonnant l'ensemble du projet, les acteurs publics et privés seront rassemblés pour atteindre les objectifs définis préalablement.

**Conseil d'administration**

**5 Ministres + 3 Secrétaires d'Etat**

**Administrations + Pararégionaux**  
AATL (DRU + Planif), Bruxelles-Mobilité,  
Cellule FEDER,  
SDRB, Port, STIB, SLRB, Bruxelles-Environnement,  
Atrium, Bruxelles-Propreté, Cocof, VGC

**5 communes,  
dont la Ville de  
Bruxelles**

**Assemblée générale**

**5 Ministres + 3 Secrétaires d'Etat**

**Administrations + Pararégionaux**  
AATL (DRU + Planif), Bruxelles-Mobilité,  
Cellule FEDER,  
SDRB, Port, STIB, SLRB, Bruxelles-Environnement,  
Atrium, Bruxelles-Propreté, Cocof, VGC

**19 communes**

Dans les relations avec l'administration, il s'agit de garder les atouts des administrations et ne pas se couper de leur expérience.

Par exemple, pour les schémas directeurs, l'élaboration technique des cahiers des charges, le suivi des plans particulier d'affectation du sol,... Pour les politiques de la ville, coordination des Contrats de quartier.

A cet effet, il ne s'agit donc pas de déforcer l'administration en transférant ses meilleurs éléments.

Les projets sont donc élaborés autour de 2 pôles de travail, un administratif-légal (Administration) et un opérationnel (ADT).

### **Communication**

1. Le premier outil pour atteindre ces objectifs se présentera sous la forme de son site Internet ([www.srd�.irisnet.be](http://www.srd�.irisnet.be)) qui devra rapidement devenir une interface du développement urbain bruxellois.
2. La newsletter.
3. Les cahiers de l'ADT.

**Bruxelles, 2008**