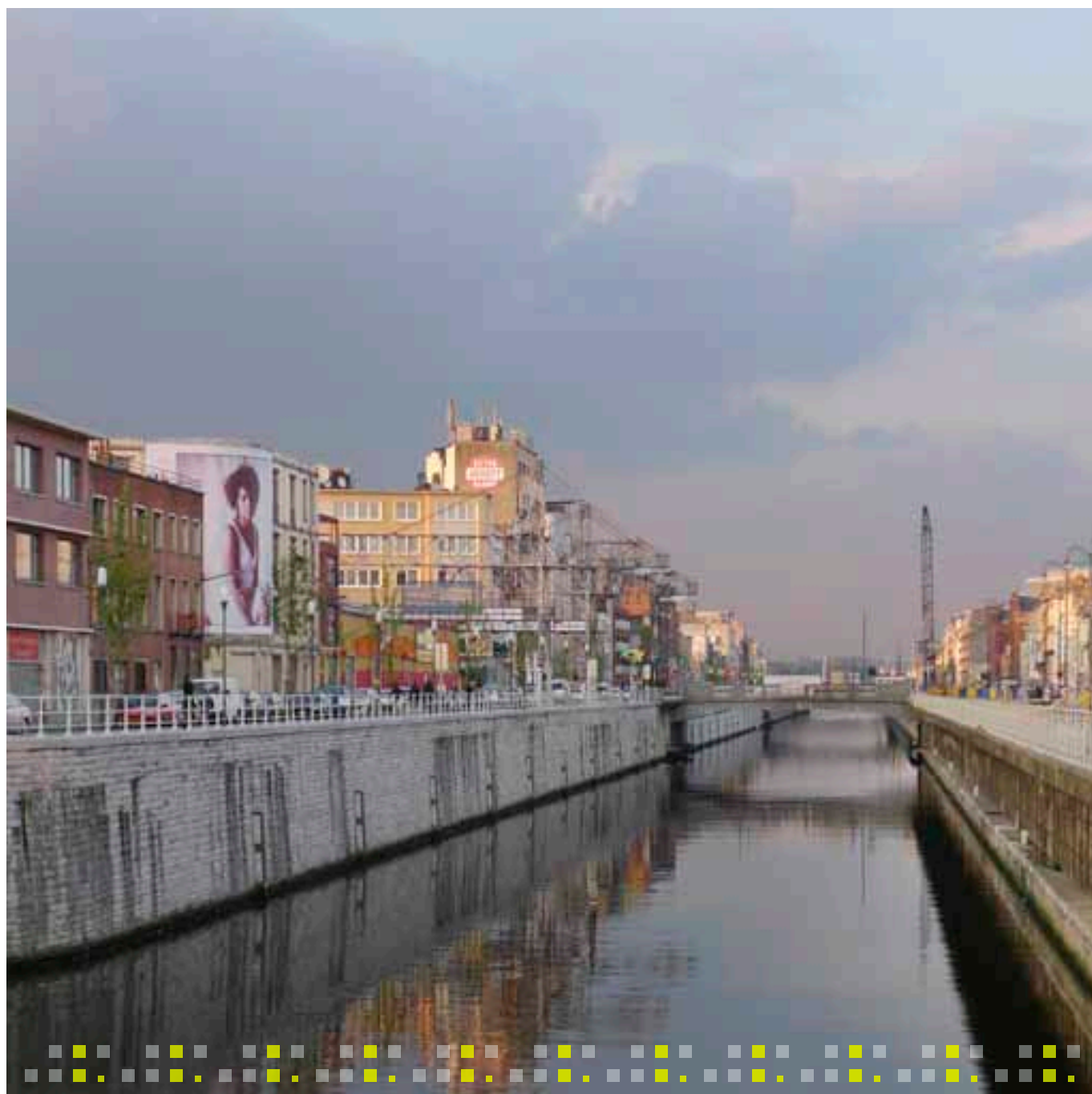


# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2010



Ce rapport est publié par



AGENCE DE  
DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ASBL  
POUR LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

AGENTSCHAP VOOR  
TERRITORIALE ONTWIKKELING vzw  
VOOR HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

BIP – rue Royale 2-4, B-1000 Bruxelles – Tél. 02 563 63 00 – Fax 02 563 63 20  
contact@adt.irisnet.be – Site Internet : [www.adt-ato.irisnet.be](http://www.adt-ato.irisnet.be)



A l'initiative du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale

Editeur responsable : Luc Maufroy, rue Royale 2-4, B-1000 Bruxelles

Crédits photographiques : Atelier de Portzamparc (p.19), Georges De Kinder (pp. 10, 13, 22, 23, 24), Kurt Deruyter (p.35), Marie-Françoise Plissart (p.4), François Point (pp. 4, 35)

Dépôt légal : D2011/10.645/3

Design by kaligram

# TABLE DES MATIÈRES

<b>UNE AGENCE AU SERVICE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE . . . . .</b>	<b>4</b>
La lettre de missions de l'ADT . . . . .	4
L'ADT et l'accord de Gouvernement 2009 – 2014 . . . . .	5
<b>UNE REPRÉSENTATION DES ACTEURS PUBLICS DE LA VILLE . . . . .</b>	<b>6</b>
L'Assemblée générale . . . . .	6
Le Conseil d'administration . . . . .	8
Les réunions . . . . .	9
<b>LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL . . . . .</b>	<b>10</b>
Une méthode de travail . . . . .	10
Les zones stratégiques . . . . .	12
Les aspects transversaux . . . . .	25
<b>LA CONNAISSANCE TERRITORIALE . . . . .</b>	<b>26</b>
L'ADT adapte sa méthode en matière de Connaissance territoriale . . . . .	26
Les questions privilégiées . . . . .	27
Le Plan Régional de Développement Durable (PRDD) . . . . .	30
La Gouvernance métropolitaine – Échange de bonnes pratiques . . . . .	33
<b>LE PROJET MARKETING URBAIN DE LA ZIP (PROGRAMMATION FEDER 2007-2013) . . . . .</b>	<b>35</b>
Les actions . . . . .	36
Le partenariat : la plateforme . . . . .	37
Le travail de réseau . . . . .	38
La communication . . . . .	38
<b>UNE COMMUNICATION DYNAMIQUE . . . . .</b>	<b>40</b>
Diffuser et se faire connaître . . . . .	40
S'informer . . . . .	43
Échanger . . . . .	44
Valoriser . . . . .	46
<b>LA GESTION DE L'ADT . . . . .</b>	<b>47</b>
L'organigramme fonctionnel . . . . .	48
La constitution de l'équipe . . . . .	51
Les formations . . . . .	53

## UNE AGENCE AU SERVICE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE



Créée à l'initiative du Gouvernement de la Région, l'Agence de Développement Territorial – ADT est constituée en asbl. Ses statuts coordonnés (publiés aux annexes du Moniteur belge du 31 juillet 2008) définissent son objet (article 3) :

*«L'Agence de Développement Territorial est une structure stratégique du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale. Elle a pour but de renforcer la gouvernance dans le cadre des politiques d'aménagement du territoire et de revitalisation urbaine, de favoriser une politique cohérente et durable de la ville et de répondre aux objectifs inscrits dans le Plan Régional de Développement (PRD) et dans les documents stratégiques régionaux.*

*La connaissance territoriale et le développement territorial sont les deux axes de travail dans lesquels s'inscrivent les missions de l'ADT :*

- > **la connaissance territoriale** vise une connaissance commune du territoire et des outils de développement par tous les acteurs régionaux et locaux, par le biais d'une analyse du développement urbain au moyen de l'observation des quartiers et de l'évaluation des politiques de la ville;
- > **le développement territorial** vise à anticiper (mener des études 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, notamment dans le cadre du Plan de Développement International. »

### LA LETTRE DE MISSIONS DE L'ADT

L'article 10 des statuts de l'ADT indique que les objectifs à atteindre par l'ADT sont à préciser dans une lettre de missions.

Pour la période 2008 – 2010, la lettre de missions définit l'ADT comme «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**. Cette structure doit permettre de **mettre en place une politique de la ville cohérente à Bruxelles**, destinée 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, publics et privés, de la connaissance territoriale et du développement territorial».

Le Conseil d'administration du 15 janvier 2010 a chargé l'ADT :

- > d'assurer le suivi du développement de dix zones stratégiques ;
- > du suivi de la mission du Plan Régional de Développement Durable (PRDD).

## L'ADT ET L'ACCORD DE GOUVERNEMENT 2009 – 2014

Par ailleurs, l'accord de Gouvernement, dans son chapitre « aménager et équilibrer durablement le territoire régional », donne les pistes de travail de l'ADT :

- > dans le domaine de la connaissance du territoire urbain :

*« La Région veillera à assurer au mieux le pilotage des politiques régionales tout en permettant leur évaluation. Pour ce faire :*

- *la Région se dotera d'un outil statistique performant. L'IBSA, avec l'aide des universités et en collaboration avec l'ADT et les Observatoires régionaux existants (Observatoire des bureaux, du logement, de l'emploi, de la santé et du social,...) sera chargé de créer un cadre statistique commun pour la récolte et le traitement des données par le Ministère et les OIP ;*
- *tous les services de planification et d'étude du Ministère et des OIP (dont l'ADT) seront invités à travailler ensemble au sein d'une plateforme commune chargée de coordonner les études. »*

*« Afin de rendre plus efficace le dispositif, les moyens des Contrats de quartier seront ciblés sur les zones les plus fragilisées déterminées dans le cadre de l'observation urbaine et des analyses réalisées par l'ADT en mobilisant l'ensemble des acteurs régionaux, communautaires et locaux du développement socio-économique. »*

*« Un état des lieux de tous les équipements publics présents, tels que les écoles, les bibliothèques, les crèches, les espaces publics, les commerces, les transports ou encore les lieux dédiés à la culture, à la mode,... sera dressé afin d'assurer leur meilleure répartition sur l'ensemble du territoire et au bénéfice de l'ensemble de la population régionale. »*

- > dans le domaine de la facilitation des grands projets urbains :

*« L'ADT sera chargée de l'opérationnalisation des projets urbains stratégiques et la création des quartiers durables nécessitant l'intervention de nombreux acteurs, la mise en œuvre des Schémas directeurs et l'aménagement des entrées de ville.*

*Les missions/projets confiés à l'ADT seront définis au cas par cas par le Gouvernement. L'ADT aura la capacité de suggérer des missions et/ou des zones d'intervention qu'elle juge stratégiques. »*

- > dans le domaine des liens avec les habitants :

*« L'ADT devra développer un pôle d'expertise en matière de participation citoyenne et organiser des processus innovants de participation (en complément des obligations légales) sur les grands projets urbains permettant de prendre en compte les attentes de tous les acteurs dès l'amont des projets ». ■*

## UNE REPRÉSENTATION DES ACTEURS PUBLICS DE LA VILLE



La composition des organes décisionnels de l'ADT traduit la volonté d'organiser une plateforme de travail et d'échange de savoirs entre les acteurs du développement urbain.

### L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale est composée de représentants :

- > du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- > des administrations, organismes d'intérêt public et institutions communautaires de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- > des 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, en sa réunion du 27 mai 2010, a désigné ses représentants et, sur proposition, les représentants des administrations régionales, communautaires et des organismes régionaux. Le Gouvernement a également pris acte de la désignation par le Collège des Bourgmestre et Échevins de la commune de Watermael-Boitsfort de son représentant.

Conformément à la décision du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, l'Assemblée générale du 18 juin 2010 a :

- > acté les démissions de Jens Aerts, Olivier Bosteels, Simon Collignon, Martine Motteux, Frédéric Raynaud, Kurt Custers, Danielle Jacobs, Jean-Claude Moureau, Geneviève Origer, Benoît Périlleux, Anne Dirix ;
- > admis comme membres : Antoine Crahay, Pierre Dejemeppe, Jonas De Meyer, Caroline Grillet, Thierry Mercken, Bernard Van Nuffel, Arlette Verkruyssen, Bénédicte Wilders, Patrick Andres, Philippe Barette, Pierre-Yves Bolus, Vincent Carton, Patrick Crahay, Patrick Debouverie, Corentin Dussart, Yves Frémal, Ann Geets, Martine Gossuin, Catherine Grosjean, Denis Mertens, Mathieu Voets, Tristan Roberti.



Depuis le 18 juin 2010, l'Assemblée générale est composée comme suit :

**Les représentants du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale :**

- Pierre Dejemeppe, Président (pour le Ministre-Président);
- Arlette Verkruyssen (pour le Ministre des finances et du budget);
- Antoine Crahay (pour la Ministre de l'environnement et de la rénovation urbaine);
- Caroline Grillet (pour la Ministre de la mobilité et des travaux publics);
- Bénédicte Wilders (pour le Ministre de l'emploi et de l'économie);
- Thierry Mercken (pour le Secrétaire d'État en charge de l'urbanisme et de la propreté publique);
- Jonas De Meyer (pour le Secrétaire d'État en charge de la mobilité);
- Bernard Van Nuffel (pour le Secrétaire d'État en charge du logement).

**Les représentants des administrations régionales, organismes d'intérêt public et institutions communautaires de la Région de Bruxelles-Capitale :**

- Philippe Barette (Bruxelles Mobilité);
- Patrick Crahay (Direction Rénovation urbaine de l'AATL);
- Corentin Dussart (Cellule de Gestion et de Coordination FEDER 2007-2013);
- Ann Geets (Direction Études et Planification de l'AATL);
- Patrick Andres (STIB);
- Pierre-Yves Bolus (Atrium);
- Vincent Carton (Bruxelles Environnement);
- Yves Frémal (Bruxelles Propreté);
- Martine Gossuin (SDRB);
- Catherine Grosjean (SLRB);
- Denis Mertens (Société régionale du Port de Bruxelles);
- Patrick Debouverie (Administration de la Commission communautaire française – Cocof);
- Mathieu Voets (Administratie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie – VGC).

**Les représentants des 19 communes :**

- Christian Ceux (Ville de Bruxelles);
- Jean-Marie Colot (Commune de Berchem-Sainte-Agathe);
- Marianne Courtois (Commune de Forest);
- Chantal De Saeger (Commune de Ganshoren);
- Willem Draps (Commune de Woluwé-Saint-Pierre);
- Daniel Fuld (Commune d'Uccle);
- Nathalie Gilson (Commune d'Ixelles);
- Didier Gosuin (Commune d'Auderghem);
- Cécile Jodogne (Commune de Schaerbeek);
- Paul Leroy (Commune de Jette);
- Cathy Marcus (Commune de Saint-Gilles);
- Ahmed Medhoune (Commune de Saint-Josse-ten-Noode);
- Philippe Moureaux (Commune de Molenbeek-Saint-Jean);
- Martine Regniers (Commune d'Evere);
- Tristan Roberti (Commune de Watermael-Boitsfort);
- Nadine Sonck (Commune de Woluwé Saint-Lambert);
- Didier van Eyll (Commune d'Etterbeek);
- Anne-Marie Vanpévenage (Commune d'Anderlecht);
- Natacha Wyns (Commune de Koekelberg).

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est composé de représentants :

- > du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- > des administrations, organismes d'intérêt public et institutions communautaires de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- > de la Ville de Bruxelles et de 5 communes de la Région de Bruxelles-Capitale.

Suite à la mise en place du Gouvernement issu des élections de juin 2009, certains membres du Conseil d'administration représentant les membres du Gouvernement étant réputés démissionnaires, le Conseil d'administration a accueilli leur remplaçant en tant qu'observateur, dans l'attente de leur désignation par le Gouvernement comme membre de l'Assemblée générale et leur nomination comme administrateur par l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale extraordinaire du 18 juin 2010 a procédé à la nomination des administrateurs suivants :

### **Les représentants du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale :**

- Pierre Dejemeppe, Président ;
- Arlette Verkruyssen, Trésorier ;
- Antoine Crahay, Secrétaire ;
- Caroline Grillet, Premier Vice-Président ;
- Bénédicte Wilders, Second Vice-Président ;
- Thierry Mercken ;
- Jonas De Meyer ;
- Bernard Van Nuffel.

### **Les représentants des administrations régionales, organismes d'intérêt public et institutions communautaires de la Région de Bruxelles-Capitale :**

- Philippe Barette ;
- Patrick Crahay ;
- Corentin Dussart ;
- Ann Geets ;
- Patrick Andres ;
- Pierre-Yves Bolus ;
- Vincent Carton ;
- Yves Frémal ;
- Martine Gossuin ;
- Xavier Leroy ;
- Denis Mertens.
- Patrick Debouverie ;
- Mathieu Voets.

### **Les représentants des communes (la représentation étant inchangée) :**

- Christian Ceux ;
- Marianne Courtois ;
- Willem Draps ;
- Cécile Jodogne ;
- Cathy Marcus ;
- Philippe Moureaux.



## LES RÉUNIONS

L'**Assemblée générale statutaire** s'est réunie le 18 juin pour approuver le rapport d'activités 2009, le compte des recettes et des dépenses 2009 et le budget 2010.

Une **Assemblée générale extraordinaire** s'est ensuite tenue pour procéder à l'admission des nouveaux membres et à la nomination des nouveaux administrateurs.

Le **Conseil d'administration** s'est réuni sept fois : les 15 janvier, 26 mars, 23 avril, 18 juin, 16 juillet, 15 octobre et 10 décembre 2010. ■

## LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



La mission première du Développement territorial est d'assurer le développement des zones stratégiques régionales et d'opérationnaliser les grands projets urbains à vocation régionale qui y sont situés.

L'entrée en fonction du responsable du département Développement territorial et de deux chargés de projet a permis d'entamer la mission dès le début janvier 2010.

Le Conseil d'administration du 15 janvier 2010 a proposé que l'Agence assure le suivi du développement de dix zones stratégiques en précisant le mandat pour chacune des zones que sont Tour & Taxis, Heyssel, RTBF – VRT, Josaphat, Delta, Quartier Européen, Midi, Gare de l'Ouest, Schaerbeek Formation, Botanique (ancienne Cité administrative de l'État). Le Gouvernement du 27 janvier a approuvé cette proposition.

### UNE MÉTHODE DE TRAVAIL

L'Agence agit en tant qu'interface entre toutes les parties, publiques et privées, impliquées dans le développement d'une zone stratégique. Elle veille à créer les conditions pour que les objectifs stratégiques élaborés par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale soient respectés et que les principes d'aménagement actés pour chaque zone soient traduits concrètement. Elle est amenée à :

- > assurer le suivi des engagements de chacun des partenaires et des délais ;
- > identifier les opportunités et les difficultés ;
- > imaginer des montages opérationnels (société d'économie mixte, partenariat public/privé...) ;
- > organiser des partenariats proactifs entre les parties prenantes au projet ;
- > participer activement à la recherche d'investisseurs susceptibles de s'implanter dans la zone ;
- > veiller à ce que le projet s'inscrive dans une démarche de développement durable ;
- > veiller à la qualité du projet, en étroite collaboration avec l'AATL (DEP et DU) et le Maître architecte (bMa) ;
- > affiner la définition en matière d'équipements ;
- > prendre en charge la participation citoyenne, en collaboration avec notamment le monde associatif ;
- > assurer une communication adéquate sur l'évolution du projet tout au long du processus.

Après s'être attachée dans un premier temps à rassembler et prendre connaissance des différents documents importants pour la compréhension des différentes zones stratégiques, l'Agence a rencontré systématiquement les acteurs concernés: les Cabinets ministériels, les Communes –responsables politiques et administratifs–, les administrations régionales et para-régionales, le secteur associatif, les auteurs de projet et les porteurs de projet publics et privés.

Dans un second temps, l'équipe a établi une méthode de travail pour l'opérationnalisation des projets. Cette méthode, élaborée à l'occasion du suivi de la zone Tour & Taxis fut éprouvée durant toute l'année 2010 et est encore amenée à évoluer dans le cadre d'un processus itératif.

Les grands principes sont:

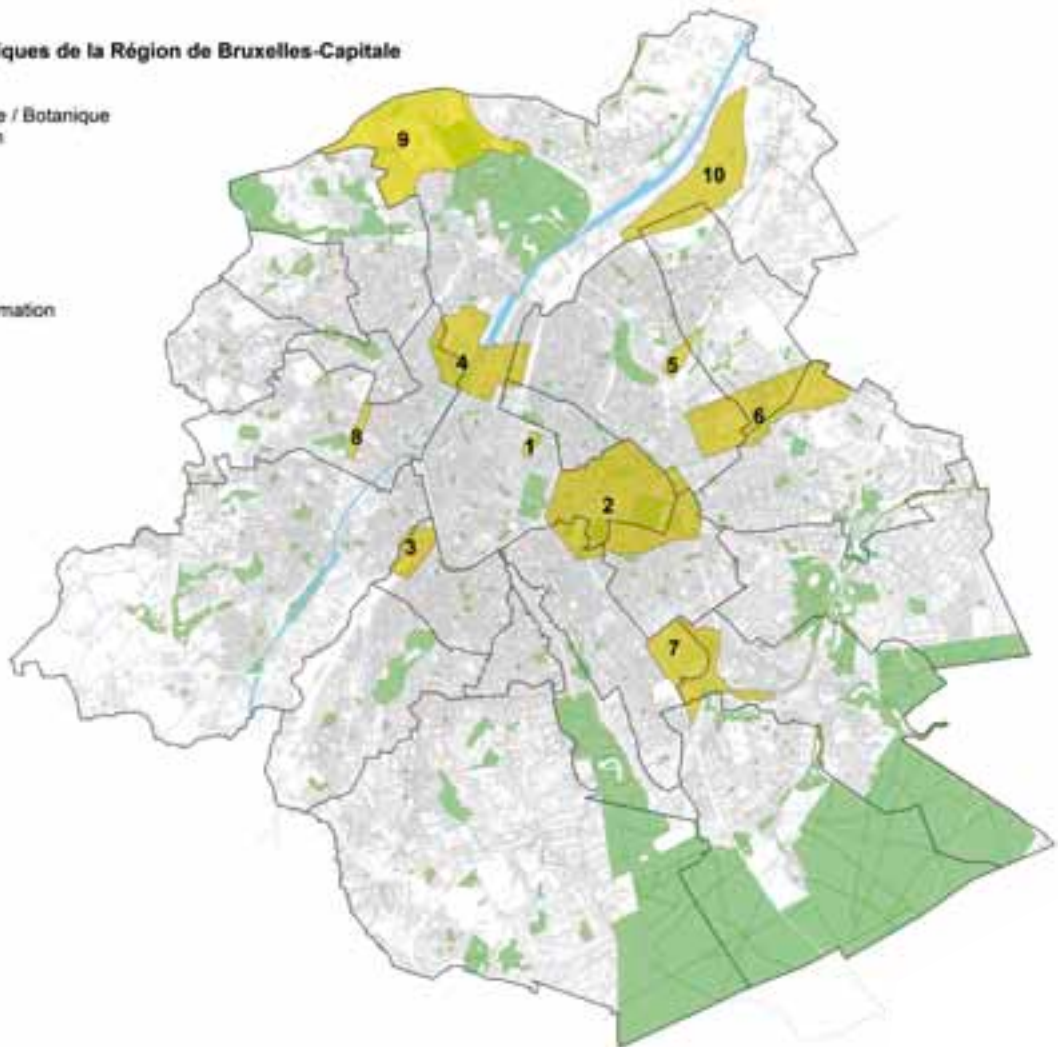
- > centraliser et actualiser régulièrement l'information relative à chaque zone stratégique;
- > mettre cette information à disposition de l'ensemble des acteurs concernés, notamment via le site Internet de l'ADT;
- > organiser les comités de suivi des différents projets visant à coordonner les acteurs publics et privés;
- > organiser des comités de suivi transversaux aux différentes zones stratégiques afin d'aborder des questions communes aux territoires développés, notamment celles du développement durable et des grands équipements;
- > réaliser des analyses immobilières: analyse du marché, montages opérationnels...;
- > lancer des études complémentaires: urbanistiques, juridiques, économiques...;
- > identifier des outils urbanistiques, juridiques et opérationnels adéquats pour développer certains projets;
- > mettre en relation les auteurs de projet et les développeurs publics et privés avec le facilitateur Quartiers durables et Bruxelles Environnement afin de mettre en place des stratégies et méthodes pour faire des zones stratégiques de véritables quartiers durables.

## LES ZONES STRATÉGIQUES

L'ADT s'est prioritairement attachée à suivre le développement des zones stratégiques pour lesquelles un schéma directeur a été adopté par le Gouvernement : Tour & Taxis, Quartier européen, Botanique / Cité administrative de l'État et RTBF-VRT.

### Les zones stratégiques de la Région de Bruxelles-Capitale

1. Cité administrative / Botanique
2. Quartier européen
3. Gare du Midi
4. Tour & Taxis
5. Josaphat
6. Réyers
7. Delta
8. Gare de l'Ouest
9. Heysel
10. Schaerbeek-Formation





## Zone levier n°5 Tour & Taxis

### Le schéma directeur adopté en décembre 2008

Le schéma directeur Tour & Taxis porte sur une zone de 45 ha. Il indique les grandes orientations pour le développement du site, à savoir: la mixité des fonctions, un grand parc urbain central, la préservation du patrimoine industriel, un développement à caractère durable, la perméabilité du site aux quartiers voisins.

### La note de synthèse et les fiches projets

L'Agence a étrenné sa méthode de travail avec cette zone en réalisant une note de synthèse qui résume les cadres stratégique, réglementaire et opérationnel du développement de la zone de Tour & Taxis prise au sens large. Cette note dresse également un historique des actes posés tant par les pouvoirs publics que par les acteurs privés dans le cadre du développement de la zone. L'ensemble des acteurs concernés (publics et privés) et des fiches projets reprenant l'ensemble des projets de la zone sont ensuite listés. De nombreuses rencontres bilatérales avec les opérateurs concernés ont été nécessaires pour réaliser ces fiches. Elles sont par ailleurs régulièrement mises à jour et disponibles sur le site de l'ADT.

Ce document a été présenté au Conseil d'administration du 26 mars 2010 et mis à disposition de tous les acteurs de la zone.

### La réunion d'information

La réunion d'information, organisée le 2 avril 2010, a rassemblé tous les acteurs publics, privés et associatifs qui participent au développement de la zone au sens large (soit une centaine de participants).

A cette occasion, l'Agence a présenté sa mission et sa méthodologie. Les principaux acteurs concernés (publics et privés) ont quant à eux présenté leurs projets. Parmi les intervenants: le développeur de Tour & Taxis, le CEO d'Atenor, la STIB, le Port, Bruxelles Environnement, la SDRB... Cette réunion a été l'occasion de faire le point sur l'état d'avancement des quelques 60 projets qui participent au développement de la zone de Tour & Taxis.

### Les comités de suivi

#### *Le comité de suivi Espaces Verts*

En 2010, trois comités de suivi relatifs aux espaces verts ont été tenus.

Le comité de suivi du 21 mai 2010 a permis de faire le point sur les maîtres d'ouvrages, les pilotes, les propriétaires fonciers et les futurs gestionnaires de la chaîne des 11 espaces verts identifiés dans le site et à proximité immédiate. Des cartes originales ont été produites par l'ADT.

Une visite d'étude a été organisée le 5 juillet 2010 à Anvers pour les membres du Conseil d'administration et les administrations communales et régionales. Cette visite a permis de prendre connaissance du processus de réalisation du parc Spoor Noord en compagnie des autorités publiques locales dont le Stadsbouwmeester de la Ville (voir le chapitre « Une communication dynamique »).



La nécessité de disposer d'une vision cohérente de l'aménagement de ces espaces a incité Bruxelles Environnement à confier une mission d'étude urbanistique et paysagère sur l'ensemble des espaces verts. Le 1<sup>er</sup> septembre 2010, le jury, présidé par le bMa et dont l'ADT était membre, a désigné le bureau d'études MDP (Michel Desvigne).

Le 6 octobre, l'ADT a organisé une journée de mise à niveau de l'information du chargé d'étude. Une dizaine de personnes représentant les administrations publiques, le promoteur et la société civile ont été conviées.

Le 12 octobre, lors du deuxième comité de suivi, le contenu et la méthodologie de la mission d'étude paysagère ont été adoptés, les membres ont fait part de leurs attentes au chargé d'étude.

Sur suggestion de Michel Desvigne, l'ADT a organisé le 22 octobre une visite du parc de l'île Séguin –ancien site Renault à Boulogne-Billancourt– et des jardins d'Éole à Paris (voir le chapitre «Une communication dynamique»).

Le troisième comité de suivi, le 17 novembre, a clôturé la phase «Analyse de la situation existante».

### ***Le comité de suivi Logements***

Un premier comité de suivi Logements s'est tenu le 17 mai 2010. Il a permis d'identifier avec les personnes concernées, sur base d'une carte réalisée par l'ADT, l'ensemble des projets de logement dans la zone.

L'ADT a ensuite rencontré les principaux acteurs publics en matière de logement: le Cabinet de la Ministre de l'environnement, le Cabinet du Secrétaire d'Etat du logement, la SDRB, la SLRB, la SRIB. L'objectif était d'examiner les possibilités et les moyens à mettre en œuvre pour accroître la proportion de logements conventionnés et sociaux sur la zone.

Enfin, l'ADT a réalisé des cartes originales détaillées de logements répertoriés par type (social, conventionné, libre) sur l'ensemble de la zone d'observation Tour & Taxis. Ce travail a pu se faire grâce à la collaboration des opérateurs publics et a permis de mettre en lumière le poids relatif des nouveaux projets par rapport à la situation existante.

### ***Le comité de suivi Mobilité***

Un premier comité de suivi s'est tenu le 11 juin 2010 pour faire le point sur l'état d'avancement de la ligne tram et du projet de réaménagement de l'avenue du Port. Lors de cette réunion, le Cabinet de la Ministre a conclu à l'opportunité du lancement par Bruxelles Mobilité d'une étude socio-économique afin de déterminer le trajet exact du tramway.

Par ailleurs, l'ADT participe aux réunions du comité d'accompagnement du projet de passerelle Picard (projet mené par Beliris). L'année 2010 s'est conclue sur la phase avant-projet. La réunion du 29 novembre 2010 a permis de faire part d'un certain nombre de remarques au bureau d'étude.

### ***La question de la protection et la valorisation du patrimoine***

Bien que n'ayant pas encore organisé de comité de suivi relatif à ce thème, l'ADT a pris des contacts et organisé des réunions de travail avec le Cabinet du Ministre-Président en charge du patrimoine, la Direction des Monuments et des Sites de l'AATL, Infrabel, B-Holding, le CPAS de la Ville de Bruxelles et le Port de Bruxelles.

L'ADT a dressé un inventaire des bâtiments de valeur patrimoniale dans la zone (sous forme de fiches détaillées) dont l'objectif est de disposer d'une meilleure connaissance des biens (état, surface, propriétaire) en vue d'une réaffectation qui puisse servir le développement de la zone. Dans ce cadre, une étude historique et un relevé photographique complet des bâtiments ont été confiés à Bruxelles Fabrique (sous la supervision de Guido Vanderhulst, expert).

Trois éléments patrimoniaux ont retenu plus particulièrement l'attention : le pont monumental du Jubilé, le Centre Byrrh et le Château d'eau :

- > suite aux discussions entre le Cabinet du Ministre-Président et l'ADT, la question de la rénovation du pont du Jubilé fait l'objet d'un examen attentif ;
- > des rencontres bilatérales et des groupes de travail ont été et sont encore organisés afin de régler la délicate cohabitation entre le Centre Byrrh (création d'un centre d'entreprises et d'une crèche par le CPAS de Bruxelles dans le cadre du FEDER) et le Centre TIR (propriété du Port de Bruxelles) ;
- > le devenir du Château d'eau (propriété de B-Holding) et sa réaffectation est examiné.

L'ADT s'efforce à assister les maîtres d'ouvrage autant que les maîtres d'œuvre dans leur travail sur la zone, s'appuyant pour ce faire sur sa bonne connaissance transversale de l'ensemble des développements sur la zone.

## **Le suivi des procédures administratives en cours**

### ***Le Plan Particulier d'Affectation du Sol (PPAS)***

La Ville de Bruxelles a confié au bureau d'étude Agora en janvier 2010 la mission d'élaborer un PPAS sur la zone. A sa demande, l'Agence participe au comité d'accompagnement du Rapport d'Incidences Environnementales (RIE).

### ***Le permis d'urbanisme pour la ZIR 6A***

Un premier permis d'urbanisme d'envergure concernant la ZIR 6A a été délivré le 16 février 2010. Il totalise 219 532 m<sup>2</sup> dont 88 000 m<sup>2</sup> de logements, 34 000 m<sup>2</sup> de bureaux, 58 000 m<sup>2</sup> de commerces et d'équipements culturels et 14 000 m<sup>2</sup> d'activités productives.

### ***Le permis d'urbanisme pour la ZIR 6B***

Une demande de permis d'urbanisme a été introduite le 5 mars 2010 pour le futur siège de Bruxelles Environnement (17 592 m<sup>2</sup>), un parking en sous-sol (324 places) et les espaces publics le long de l'avenue du Port. L'Agence participe au comité d'accompagnement de l'Étude d'Incidences qui assure la cohérence des options analysées avec l'étude paysagère en cours.

## **L'information des citoyens et la participation**

Le volet « participation citoyenne » du développement de la zone a été confié au BRAL. En 2010, celui-ci a conclu sa mission par l'organisation d'une semaine d'information sur le site, comprenant des débats thématiques et des visites à destination des riverains et acteurs du quartier. L'ADT a participé activement à l'organisation de cet événement qui s'est déroulé du 20 au 24 avril 2010. L'Agence a participé aux débats, a rédigé les comptes rendus et a présenté un diaporama montrant une sélection des projets représentatifs du développement présent et futur de la zone.

Le 8 novembre 2010, l'ADT a présenté un état des lieux du développement de la zone au Centre Culturel Maritime à Molenbeek-Saint-Jean.





## Zone levier n°6 Botanique

### Le schéma directeur adopté en novembre 2006

Le schéma directeur «Zone Levier n° 6 Botanique» prévoit la reconversion de l'ancienne Cité administrative de l'État en un quartier mixte, le réaménagement des boulevards, la garantie d'une continuité verte entre le centre-ville et les quartiers de Saint-Josse au-delà du parc du Jardin Botanique. La liaison entre la Cité et les quartiers habités environnants est aussi un défi majeur.

### La note de synthèse et les fiches projets

Selon la même méthode que pour la zone Tour & Taxis, un dossier de synthèse de l'état d'avancement de la réalisation du schéma directeur et des fiches projets ont été rédigés.

Ce document a été présenté au Conseil d'administration du 18 juin 2010 et mis à disposition de tous les acteurs de la zone.

Plusieurs chantiers d'importance ont été ciblés par l'ADT, notamment :

- > le développement de la ZIR «Cité administrative de l'État» ;
- > la couverture de l'avenue Victoria Regina ;
- > le réaménagement des boulevards Botanique, Pacheco, Berlaimont et Saint-Lazare ;
- > l'aménagement d'une nouvelle ligne de tram entre la Gare du Nord et la Gare Centrale, empruntant le boulevard Pacheco.

### La réunion d'information

La réunion d'information du 25 juin 2010 a rassemblé l'ensemble des acteurs publics et privés et publics concernés : développeurs et architectes du projet de transformation de la Cité administrative, agents de la Ville en charge de la réalisation du PPAS, agents du Ministère (AATL-DMS, DU, DEP), de la STIB, de Beliris, de Bruxelles Environnement...

### Un comité de suivi

#### *Le comité de suivi Espaces publics et espaces verts*

Ce comité de suivi, organisé le 9 septembre 2010, a permis de faire le point sur les différents projets d'aménagement d'espace public identifiés par le schéma directeur. Parmi ceux-ci, la couverture de l'avenue Victoria Regina. Ce projet a fait l'objet d'un dossier détaillé réalisé par l'Agence. Le schéma directeur y voit en effet un projet de première importance, permettant d'une part de reconnecter le Pentagone avec les quartiers de Saint-Josse et de Schaerbeek et, d'autre part de revaloriser le Jardin Botanique en limitant au maximum les nuisances dues au trafic automobile de la Petite Ceinture.



## **Le suivi des procédures urbanistiques et des études en cours**

### ***Le PPAS « Cité administrative de l'État »***

La ZIR de l'ancienne Cité administrative de l'État doit faire l'objet d'une mise en œuvre par PPAS. L'élaboration PPAS « Pacheco » est piloté par la Ville de Bruxelles. Une première version du PPAS a été soumise à enquête publique dans le courant du deuxième semestre 2010. Suite aux remarques formulées dans le cadre de l'enquête publique, la Ville a décidé en concertation avec la Région d'étudier des éléments complémentaires au Rapport d'Incidences Environnementales (RIE), lequel devrait être finalisé dans le courant de l'année 2011. L'ADT participe aux comités d'accompagnement du RIE.

### ***Le réaménagement du boulevard Saint-Lazare***

Dans le cadre du Contrat de quartier « Méridien de Bruxelles », la Commune de Saint-Josse-ten-Noode a lancé, fin 2010, une étude de définition relative au réaménagement du boulevard Saint-Lazare et ses abords, depuis la Gare du Nord et jusqu'au Jardin Botanique. Cette étude de définition, menée par le bureau Suède 36, a pour but de définir les cadres et principes d'intervention souhaités pour le réaménagement du boulevard Saint-Lazare. Les conclusions de l'étude sont attendues pour mars 2011. L'ADT, au même titre que d'autres instances régionales, a pris part aux comités d'accompagnement de cette étude. Elle a par ailleurs été sollicitée par les autorités régionales pour coordonner la future mission d'auteur de projet et assister la Commune de Saint-Josse-ten-Noode dans sa mission de pouvoir adjudicateur.

### ***La nouvelle ligne de tram sur le boulevard Pacheco***

Cette nouvelle ligne de tram a été inscrite comme objectif à l'horizon 2018 dans le cadre du Plan IRIS 2. Le tracé sera étudié de manière approfondie dans le cadre d'une étude socio-économique relative à la desserte en transports publics du site de Tour & Taxis. L'ADT participe au comité d'accompagnement de cette étude.

## **L'information des citoyens et la participation**

Comme pour la zone Tour & Taxis, l'Agence a participé activement à la semaine d'information organisée par le BRAL à destination des différents acteurs de la zone et, surtout, des riverains. Cette semaine s'est tenue du 16 au 22 mai 2010 dans la Gare Congrès. Ici encore, l'Agence a rédigé les comptes rendus des débats.



## **Zone levier n°12 RTBF-VRT**

### **Le schéma directeur adopté en novembre 2010**

Cette zone, d'une superficie de 175 ha, est constituée d'une mosaïque de quartiers aux fonctions urbaines multiples et diverses, souvent sans beaucoup de lien entre elles. Fort de ce constat, le schéma directeur propose un ensemble de mesures, réparties en 5 grands projets, visant à redonner de la cohérence à ces quartiers. Ces propositions s'appuient également sur les nombreux projets existants et portés par des acteurs tant publics que privés.

La mise en œuvre du schéma directeur nécessitera une répartition des tâches entre les institutions publiques et parapubliques bruxelloises, et, parfois également l'implication du secteur privé. Par ailleurs, des études préalables complémentaires seront nécessaires. C'est pourquoi l'ensemble de ces projets doit d'abord être planifié, priorisé, et traduit en termes opérationnels. C'est cette phase qui démarre fin 2010, avec l'approbation du schéma directeur.

En revanche, certains projets existants, repris dans le schéma directeur, sont déjà bien avancés et suivent leurs cours : la reconfiguration de la RTBF, les immeubles prévus par le Plan Régional du Logement à Reyers et Destrier, les reconversions d'immeubles de bureaux vacants dans le secteur Marcel Thiry...

### **La note de synthèse et les fiches projets**

Entre la finalisation du schéma directeur par le bureau d'études en 2009 et son adoption par le Gouvernement fin 2010, les différents secteurs ont évolués ainsi que certains projets. L'Agence a donc rédigé une note de synthèse et des fiches projets.

Depuis décembre 2010, l'ADT travaille à la réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de ce schéma directeur.

### **La reconversion des immeubles de bureau**

L'ADT est invitée à participer au suivi de l'étude sur la reconversion des bureaux en logements. En effet, une des principales zones identifiées à Bruxelles pour ce type d'opération est le secteur de la rue Colonel Bourg et des avenues Marcel Thiry et Pléiades.



## Quartier européen

### Le schéma directeur adopté en avril 2008

L'enjeu global d'éco-quartier européen tel que proposé par le schéma directeur du Quartier européen repose avant tout sur la réussite de la transformation du quartier en un quartier urbain, dense et mixte, alliant à la fois le premier pôle d'emplois européen et international de la Région à un pôle de logements diversifiés, de commerces et d'équipements de proximité. Cette mixité de fonctions se fera dans un environnement urbain de qualité, bénéficiant d'espaces publics conviviaux et de larges accessibilités sur ses parcs et sur les équipements culturels présents en nombre dans cette partie de Bruxelles

Parallèlement, le schéma directeur s'inscrit dans les objectifs du Gouvernement de réduire de 20 % le volume global de trafic motorisé.

Par ailleurs, en matière architecturale et urbanistique, le schéma directeur demande l'application de critères de haute qualité environnementale (HQE) et de performances énergétiques des bâtiments (PEB). Ces dernières mesures tendent à se concrétiser, dans le quartier européen mais également dans l'ensemble de la Région, via des mesures telles que l'imposition de respecter le critère standard passif, dès cette année, pour tout nouveau bâtiment public. Cette mesure sera généralisée à tous les bâtiments dès 2015 (soit un an avant l'entrée en vigueur de la directive européenne relative au sujet).

Il énumère également 12 programmes d'actions urbanistiques et architecturaux, dont le Projet urbain Loi, le réaménagement du rond-point Schuman, l'animation de l'Esplanade du Parlement européen, le réaménagement de la chaussée d'Etterbeek en boulevard urbain, le réaménagement des parcs Léopold et du Cinquantenaire,

L'élaboration du schéma directeur et le suivi de sa mise en œuvre ont été menés depuis décembre 2005 par la Déléguée de la Région de Bruxelles-Capitale au développement du Quartier européen en collaboration avec l'AATL et Bruxelles Mobilité. Depuis septembre 2010, le suivi est assuré de manière active par l'Agence, en collaboration étroite avec la Déléguée. Cette collaboration sera poursuivie en 2011 via une mission de consultance pour l'ADT.

### Le Projet urbain Loi

Parmi les 12 programmes d'actions, le Projet urbain Loi (PuL) a été mis au point comme effet de levier de la mixité. Initiée en avril 2008, la compétition internationale d'urbanisme est remportée en avril 2009 par l'Atelier de Portzamparc. Ce dernier propose un projet alliant haute densité, réalisation d'espaces publics, intégration aux tissus urbains voisins et forme urbaine symbolique.

Le Gouvernement a décidé le 16 décembre 2010 de lancer l'élaboration d'un Règlement Régional d'Urbanisme Zoné (RRUZ) pour le périmètre du PuL, dans l'attente de l'élaboration du Plan Particulier d'Affectation du Sol (PPAS). L'ADT est chargée de l'élaboration de ce RRUZ en concertation avec l'AATL.

Afin de s'assurer de la faisabilité de ce projet, le bureau d'avocats (NautaDutilh) a été missionné en 2009 pour proposer des mécanismes juridiques permettant la mise en œuvre effective du Projet urbain Loi et proposant notamment le « Développement Intégré par Îlot » visant à régler les effets d'aubaine et de déveine au sein d'un même îlot. L'ADT a étudié d'autres possibilités : mécanisme des droits de construire transférables (« Transferable Development Rights »), mécanisme du zonage incitatif (« Incentive Zoning »), proposition de répartition proportionnelle des droits de construire entre les propriétaires... Les réflexions se poursuivront en 2011 avec pour objectif de proposer au Gouvernement un mécanisme applicable à l'ensemble du périmètre.



Fin 2010, l'ADT a commandé au bureau de conseil en immobilier DTZ une étude sur la faisabilité économique et financière du PuL, devant notamment déterminer le montant des charges d'urbanisme qui pourraient être imposées dans le périmètre. Les résultats sont attendus pour l'été 2011.

### **Le suivi du développement du Quartier européen**

L'ADT accompagne la concrétisation des autres programmes urbanistiques et architecturaux dont :

- > le suivi de l'élaboration du plan de mobilité du Quartier européen mené sous la direction de Beliris depuis 2008 ;
- > la rédaction d'un protocole d'accord, entre la Région de Bruxelles-Capitale, la Commune d'Ixelles et le Parlement européen, relatif à la gestion événementielle de l'Esplanade du Parlement européen ;
- > la mise au point et le suivi de l'étude de désenclavement du parc Léopold et ses abords, menée par Beliris depuis 2010 ;
- > le suivi du concours de réaménagement du rond-point Schuman, initié par Beliris en novembre 2009 ;
- > la participation au jury de sélection du concours pour la réalisation d'une Maison de l'Histoire européenne et l'accompagnement du Parlement européen dans ses démarches en vue de l'obtention d'un permis d'urbanisme. Cette maison prendra place dans le bâtiment Eastman dans le parc Léopold à l'horizon 2014.



### La zone levier n°13 Delta

La «zone levier n°13 Delta», située sur les territoires d'Ixelles, d'Auderghem et de Watermael-Boitsfort, se compose d'une ancienne friche ferroviaire de +/- 10 ha entourée par le Campus de la Plaine (ULB-VUB), le dépôt bus et métro de la STIB, ainsi que l'arrivée de l'autoroute E-411 jusqu'au viaduc Herrmann-Debroux.

Une vision globale de la zone s'avère stratégique tant pour la requalification de l'entrée de ville depuis l'autoroute E-411 que par le programme constructible pouvant être accueilli sur le triangle.

L'approbation du schéma directeur Delta, dont l'élaboration a été confiée au bureau d'études Aménagement Sc en 2007, a été suspendue dans l'attente de la décision définitive de la Commission européenne suite à sa «demande d'information pour des pôles pouvant répondre aux besoins immobiliers de la Commission européenne», lancée en juillet 2008.

Néanmoins, l'Agence a rencontré l'AATL, le chargé d'études, les trois communes concernées par le site, ainsi que les principales parties prenantes au développement de cette zone (CHIREC, ULB, Immobil...).

En décembre 2009, la Commission marquait un intérêt significatif pour le site de Delta et entamait les discussions approfondies avec la Société d'acquisition foncière (SAF), propriétaire du site.

La Déléguée au développement du Quartier européen a été chargée par le Cabinet du Ministre-Président de suivre ce dossier en raison des liens avec les institutions européennes.

C'est ainsi que l'Agence, en collaboration étroite avec la Déléguée, a été amenée :

- > à épauler la SAF pour répondre aux demandes expresses et complémentaires de la Commission européenne concernant la faisabilité d'implanter ses nouveaux bureaux sur le site de Delta à l'horizon 2020 (septembre 2010) ;
- > à suivre de manière active les études techniques (impétrants, stabilité du sol...) et les études de faisabilité urbanistique commandée par la SAF ;
- > à rédiger un rapport de synthèse de ces études fournissant les éléments de réponse aux questions de la Commission européenne. Ce rapport a été transmis à la Commission début janvier 2011.

En matière de mobilité, l'ADT a passé un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage avec le bureau Construct-Eco sprl de manière à disposer d'une vision d'ensemble mise à jour et d'identifier les impacts des projets de densification du site sur la mobilité dans et autour de la zone.

Ces étapes constituent une avancée importante dans le processus de développement du site de Delta.



## Heysel

Le plateau du Heysel est une zone stratégique identifiée par le Plan de Développement International. Cette zone stratégique est propriété de la Ville de Bruxelles.

Le projet de réaménagement du Plateau doit notamment permettre d'implanter un centre de congrès international, un centre commercial, un pôle récréatif et de loisir garantissant une offre touristique et sportive, ainsi qu'une salle de spectacle de 15 000 places. Cette réorganisation des fonctions et activités est en outre l'occasion de repenser l'ensemble des espaces publics et l'accessibilité du site. Sous l'appellation NEO, ce projet de réaménagement sera la première vision globale depuis l'Expo Universelle de 1958.

La Ville a confié à la société EXCS le soin de réaliser un Plan directeur et de le mettre en œuvre. Dès lors, le rôle de l'ADT sera essentiellement d'assister la société EXCS en participant à des jurys, en formulant des analyses critiques aux différents stades du projet, en mettant en relation la maîtrise d'ouvrage et son bureau d'études avec les différents acteurs publics concernés par le développement du site du Heysel : Bruxelles Mobilité, Bruxelles Environnement, la STIB, l'AATL...

En 2010, le responsable du département Développement territorial a participé les 18 et 19 avril au jury chargé de désigner deux bureaux d'architecture et d'urbanisme lauréats.

Ces deux bureaux ont ensuite été invités à préciser et défendre oralement leur offre. Le jury, renommé «Comité de Suivi et de Qualité», les a auditionnés le lundi 21 juin 2010 et a rendu un avis quant au bureau qui devrait réaliser l'étude.

Après négociation, le Collège de la Ville de Bruxelles a désigné, le 24 septembre 2010, le bureau KCAP comme Urbaniste en chef du plateau du Heysel.

Le 11 octobre, l'ADT a été invitée à rencontrer KCAP pour une première prise de contact.





## Josaphat

Le site de «Josaphat» est un ancien espace ferroviaire de formation situé à cheval sur le territoire des communes de Schaerbeek et d'Evere. Coupé en deux par les voies de chemin de fer, le site est constitué d'une partie ouest en friche (ZIR n°13) et d'une partie est affectée en Zone d'Industrie Urbain (ZIU) au PRAS, sur laquelle des activités industrielles sont encore présentes. La partie sud-est est classée au PRAS en zone de sports et de loisirs. La totalité du site représente une surface d'environ 30 ha.

Le PRAS a fixé les grandes orientations du développement de la ZIR en 2001. Le 29 janvier 2004, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale enjoignait les communes de Schaerbeek et d'Evere d'élaborer conjointement deux PPAS englobant l'ensemble du site. L'étude a été confiée au bureau ACP.

En 2006, la Région a acquis les terrains situés dans la ZIR et la ZIU, via la SAF.

En 2008, les études d'élaboration des PPAS et du RIE ont dû être interrompues suite à la «demande d'information pour des pôles pouvant répondre aux besoins de la Commission européenne». Il convenait en effet d'attendre le choix de la Commission pour pouvoir confirmer le projet d'aménagement.

A ce jour, la Commission européenne finalise les études de faisabilité technique et financière de l'implantation de son pôle secondaire sur le site de Delta.

Dans l'hypothèse où la Commission ne choisirait pas le site de Josaphat, il conviendra de réorienter le projet.

Dans ce contexte, l'ADT a rédigé plusieurs notes à l'attention du Cabinet du Ministre-Président :

- > un examen d'hypothèses de bilan financier de l'opération d'aménagement sur le site Josaphat (notes du 16 avril 2010 et du 24 novembre 2010) : les principaux travaux d'aménagement du site ont été chiffrés par le bureau d'études, dans le cadre d'une étude de faisabilité réalisée pour le compte de la Région en 2005. Il convenait de mettre à jour ces chiffres et de les intégrer dans un calcul global intégrant le coût d'acquisition des terrains et les possibilités de ventes de charges foncières ;
- > une esquisse de cahier des charges pour une étude de faisabilité complémentaire, reprenant en détail les éléments à étudier ou réétudier, mentionnés ci-dessus (note du 21 décembre 2010) ;
- > une synthèse de la note juridique du cabinet CMS DeBacker de janvier 2008, relative à la gestion des terrains de la SAF (note du 24 novembre 2010) ;
- > une proposition de mise en valeur et de gestion temporaire de la friche Josaphat (note du 24 novembre 2010), sans attendre donc la réalisation de son aménagement définitif ;
- > une proposition d'utilisation des terres excavées du chantier du tunnel Schuman-Josaphat pour remblayer le site (notes du 30 avril 2010 et du 24 novembre 2010) : les travaux du tunnel, en cours, génèrent des évacuations importantes de terres, qui pourraient être utilisées sur le site de Josaphat, car, au vu de sa topographie accidentée, il nécessitera d'inévitables travaux de remblaiement.



## Schaerbeek-Formation

L'élaboration du schéma directeur pour la «zone levier n°11 Schaerbeek-Formation» a été confiée à l'association momentanée Studio011 (Bernardo Secchi & Paola Vigano) / Idea Consult / Mint / Ecorem / 3E.

Le cahier des charges précisait cinq grands axes d'intervention à analyser par le bureau d'études :

- > le développement et la restructuration des activités économiques de la zone;
- > le renforcement de la fonction résidentielle, en veillant à protéger l'habitat existant et en étudiant la possibilité d'implantation d'un nouveau quartier;
- > l'implantation d'équipements de grande envergure, dont un stade de football multi-fonctionnel;
- > l'amélioration de la mobilité sous l'angle du développement durable, en donnant priorité aux transports collectifs, tout en développant une accessibilité intermodale;
- > l'amélioration radicale de l'image de la zone, par la verdurisation du site et la qualité des aménagements.

L'Agence suit l'évolution de l'étude en participant au comité d'accompagnement. Le 24 février 2010, lors du deuxième comité d'accompagnement, le bureau d'études a présenté la deuxième phase de l'étude: «formulation des enjeux et définition des options», «recherche spatiale», «recherche infrastructure».

L'année 2010 a essentiellement été consacrée à des entretiens bilatéraux entre le bureau d'études et les principaux acteurs publics concernés par le développement de la zone. Ces entretiens visaient à affiner les options envisagées, avant d'entamer la phase 3 de l'étude.

## LES ASPECTS TRANSVERSAUX

Dans le cadre de ses missions relatives à la mise en œuvre opérationnelle des zones stratégiques, l'Agence a mené deux réflexions transversales :

- > comment assurer le « développement durable » des zones stratégiques ?
- > quels équipements implanter au sein des zones stratégiques, et de manière générale en Région bruxelloise ?

Chacune de ces réflexions a, au cours du dernier trimestre 2010, fait l'objet de comités de suivi introductifs. Organisés en présence des partenaires régionaux et communaux, ces comités de suivi furent l'occasion d'engager le débat sur les problématiques ciblées, de présenter le résultat des premières recherches en la matière ou des politiques publiques déjà en cours.

### Le comité de suivi Développement Durable

Réuni le 26 novembre 2010, ce comité avait pour but de définir une stratégie permettant d'assurer le développement durable au sein des zones stratégiques. Il a ainsi été l'occasion, pour le Cabinet de la Ministre de l'environnement, de présenter les résultats des politiques régionales menées en la matière ainsi que les perspectives futures pour Bruxelles. En outre, la Cellule facilitateurs Quartiers durables (Bruxelles Environnement) y a présenté son « Mémento Quartier Durable ».

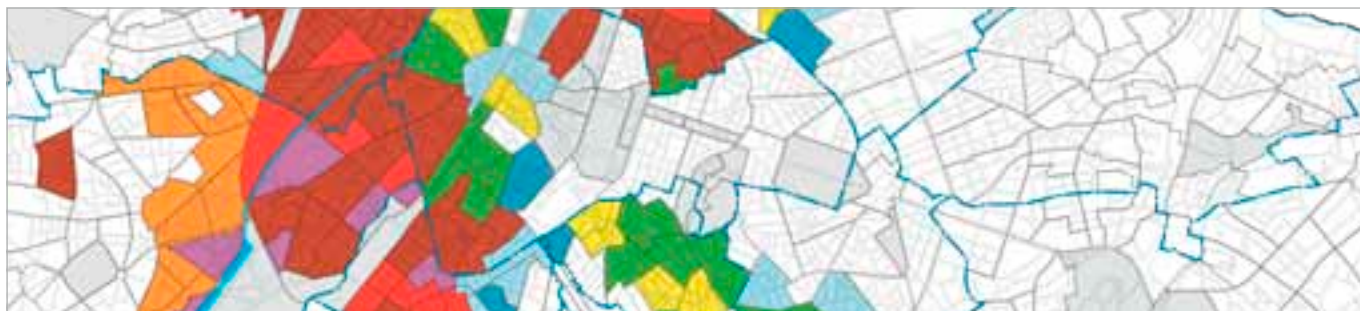
### Le comité de suivi Équipements au sein des zones stratégiques

Réuni le 17 décembre 2010, ce comité a été l'occasion pour l'Agence de présenter les premiers résultats de l'inventaire des équipements et services à la population, mené par l'ADT dans le cadre des études préalables au PRDD.

Il a également permis de faire un retour sur l'analyse de l'offre et de la demande d'équipements dans les zones stratégiques, de faire le point sur le dossier relatif aux équipements scolaires en Région bruxelloise, ainsi que d'entamer le débat sur la méthode à mener en vue de la création et de l'implantation d'équipements au sein des zones stratégiques, les grands équipements pouvant en effet jouer un rôle moteur dans le développement de celles-ci. L'ADT a présenté un « catalogue des équipements errants » reprenant les grands équipements en recherche de lieu.

Les réflexions relatives à ces deux thématiques sont engagées et devraient se poursuivre dans le courant de l'année 2011. ■

## LA CONNAISSANCE TERRITORIALE



La Connaissance territoriale, telle que développée par le Srdu, a eu comme atout de préparer les bases de l'observation territoriale dans le but de mieux connaître le contexte socio-économique des quartiers.

Le Monitoring des quartiers, actuellement géré par l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA), ([www.monitoringdesquartiers.irisnet.be](http://www.monitoringdesquartiers.irisnet.be)), les publications comme «Bruxelles change» et les colloques comme «la semaine de la Ville» ou «Bruxelles dans 20 ans» sont autant de réussites qui ont apporté de fait une plus-value en termes de connaissance appliquée au service des acteurs de la Région.

Cependant, pour mieux répondre aux besoins des acteurs publics (et particulièrement gouvernementaux) et privés (bruxellois, belges et étrangers), l'ADT entend accentuer son rôle de «facilitateur» de la connaissance de la ville. En 2010, l'Agence a donc placé ses balises pour opérer ce changement de méthode en matière de connaissance territoriale tout en assurant les projets initiés antérieurement. Elle a surtout consacré son énergie à encadrer, conjointement avec la Direction Etudes et Planification (DEP) de l'AATL, l'élaboration du Plan Régional de Développement Durable (PRDD).

### L'ADT ADAPTE SA MÉTHODE EN MATIÈRE DE CONNAISSANCE TERRITORIALE

La mission de Connaissance territoriale vise à :

- > partager les connaissances : recueillir, apporter et échanger des informations avec les acteurs urbains publics et privés, à Bruxelles et à l'étranger ;
- > aider à la décision : guider les pouvoirs publics bruxellois à prendre des décisions.

En 2010, l'ADT a misé sur l'engagement d'une nouvelle équipe capable d'analyser le territoire dans le but d'assurer le développement de la ville de demain, et ce aux échelles des quartiers, de la Région, de l'aire métropolitaine et des réseaux de ville. Cette analyse, s'articule autour de trois items majeurs :

- > l'observation pour appréhender le territoire à travers le recueil d'informations, leur traitement et leur analyse ;
- > la veille pour assurer le suivi de l'évolution de la situation socio-économique et des politiques menées sur le territoire et d'en dégager les différentes tendances ;
- > la prospective pour dégager, à partir du travail de veille, des scénarios futurs possibles et/ou souhaitables, les confronter et les soumettre à l'avis des acteurs publics et privés.

L'Agence, la DEP et l'IBSA constituent le noyau central de la connaissance territoriale. Ce noyau constitue la base de la future plateforme commune qui doit être créée avec les services de planification et d'études du Ministère et des OIP, afin de coordonner les études menées à Bruxelles, avec les autres fournisseurs publics d'informations, le monde académique et les acteurs privés et enfin avec les instances consultatives régionales et communautaires.



## LES QUESTIONS PRIVILÉGIÉES

L'ADT se concentre d'une part sur des questions thématiques dans un cadre territorial et d'autre part sur des questions liées au développement des zones stratégiques dont elle a la charge.

### Les questions thématiques territoriales

L'ADT privilégie les questions thématiques territoriales comme celle du logement et de l'habitabilité, de l'économie et de l'emploi, des équipements, de la cohésion socio-économique... Elle s'inscrit ainsi dans une certaine continuité thématique engagée depuis 2007 tout en adaptant sa méthode d'observation et d'analyse qualitative de la situation socio-économique de la Région et de son hinterland en fonction des besoins des acteurs régionaux, en premier lieu le Gouvernement.

### Les projets en cours s'articulent autour du défi démographique

L'accord de Gouvernement 2009-2014 a identifié 5 défis auxquels la Région est ou sera rapidement confrontée. Parmi ceux-ci, le défi du boom démographique et ses conséquences socio-économiques sont au centre des préoccupations de l'Agence. L'accroissement de la population est synonyme de besoins de services, de logements, de mises à l'emploi... Il s'agira de confronter les faits et les projections aux besoins et de proposer des stratégies d'organisation territoriale pour répondre à ce défi.

#### *L'inventaire des équipements et les services à la population*

Le futur PRDD entend répondre au défi de l'essor démographique et du rajeunissement de la population qui devrait se poursuivre tout au long de la présente décennie. Dans ce contexte, l'ADT coordonne la réalisation d'un inventaire cartographique et analytique des équipements et services à la population en Région de Bruxelles-Capitale.

La réalisation de l'inventaire a été confiée à l'association momentanée BRAT – BGI, prestataire désigné par le Conseil d'administration du 23 avril 2010.

Un comité d'accompagnement assure le suivi de la mission. Il est composé de représentants du Ministre-Président, de l'IBSA, de l'AATL-DEP et de l'AATL-DRU.

L'objectif de la mission est de confronter l'état de la situation existante des équipements à Bruxelles aux besoins actuels de la population et aux évolutions démographiques annoncées, et ce dans le cadre des quartiers, tels que déterminés par le Monitoring des quartiers.

La mission se réalise en deux temps :

- > la collecte des données et la mise en place d'une base de données, la cartographie analytique et l'analyse quantitative, qui a été clôturée le 20 décembre 2010 par approbation d'un rapport intermédiaire;
- > l'analyse qualitative visant l'adéquation de l'offre et de la demande des équipements et services.

Plus de 5800 équipements et services à la population (ou sites-opérateurs) ont été inventoriés, localisés, indexés et cartographiés, en conformité avec les objectifs de la mission.

L'adéquation actuelle et future de l'offre et de la demande s'analysera à partir des critères de proximité géographique, d'offres et de conditions d'accès.

Afin de répondre aux enjeux mis en avant par le Gouvernement et relayés dans les études préparatoires du PRDD, l'Agence se concentrera sur les thématiques de l'enseignement, de l'enfance et de la jeunesse, de l'emploi et de la formation, et de l'aide aux personnes.

***Le cadastre des terrains et immeubles disponibles en Région de Bruxelles-Capitale en vue d'y réaliser des bâtiments scolaires***

A partir de l'inventaire qui déterminera le nombre d'équipements à ouvrir en fonction de la réalité démographique, il s'agira de trouver parallèlement des sites potentiels pour les accueillir dans les quartiers prioritaires.

Dans un contexte d'une pénurie annoncée d'équipements scolaires, il est apparu opportun d'organiser une mobilisation optimale des ressources foncières et immobilières pour accroître au plus vite la capacité du parc scolaire bruxellois.

Comme les informations relatives aux besoins en équipements scolaires et aux ressources foncières et aux moyens budgétaires disponibles pour améliorer l'offre sont souvent dispersées, elles gagneraient à être centralisées et partagées. En effet, de nombreuses institutions sont compétentes en la matière à Bruxelles : la Communauté française, la Communauté flamande, la Commission Communautaire Française, la Vlaams Gemeenschapscommissie, les communes, ainsi que de nombreux pouvoirs organisateurs du réseau libre.

En outre, plusieurs entités publiques sont susceptibles de détenir des biens immobiliers qui pourraient potentiellement être mobilisés pour l'extension ou la création d'équipements scolaires : l'État Fédéral, la Région, les communes, les CPAS, les communautés et différents organismes parapublics (SDRB, SAF, les hôpitaux...).

L'ADT décidé de confier l'ensemble de cette recherche à un prestataire extérieur. En décembre 2010, elle a lancé une consultation pour la réalisation d'un «cadastre des sites et/ou bâtiments (publics ou privés dans les zones stratégiques) disponibles en Région bruxelloise pour y réaliser des bâtiments scolaires».

L'objectif de la mission est de constituer une base de données géo-référencée rassemblant tous les sites identifiés, bâtis ou non, après avoir enquêté auprès des pouvoirs organisateurs des réseaux officiels, et des propriétaires fonciers publics (ainsi que, le cas échéant, quelques propriétaires privés dans les zones stratégiques). La base de données sera également déclinée en un catalogue de fiches, qui présenteront chaque site prioritaire, y compris de manière cartographique, et expliciteront plus précisément ses potentialités en fonction de critères urbanistiques, économiques...

### ***La Task Force «Bâtiments scolaires – Évolution démographique sur Bruxelles»***

Face à la forte croissance de la population bruxelloise et à la pénurie de places scolaires qui en découle, les Gouvernements conjoints de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Communauté française ont mis en place un groupe de travail dédié à ce thème spécifique. Objectif : créer un maximum de places, dans un premier temps dans le fondamental, dans un second temps dans le secondaire.

Chaque représentant de ministre à la task-force peut être accompagné d'un ou deux experts. Le Cabinet du Ministre-Président a choisi de s'adjoindre les conseils de l'ADT. C'est ainsi que l'Agence fut présente pour la première fois lors de la réunion de la Task Force organisée en décembre 2010.

L'Agence a notamment produit des cartes localisant l'ensemble des projets de création ou d'extension d'écoles fondamentales identifiés dans une enquête menée auprès des communes par le Conseil de l'Enseignement des communes et des provinces (CECP) et les confrontant aux données démographiques pertinentes (part des enfants de 0 à 3 ans, de 3 à 5 ans) ou aux informations urbaines (périmètre des zones stratégiques, qualité de l'accessibilité des quartiers).

Dans la même optique, l'ADT a également entrepris de réaliser une cartographie de tous les projets de logements publics en Région bruxelloise. Ces informations seront également ultérieurement intégrées dans la base de données du cadastre des sites mobilisables pour réaliser des équipements scolaires.

### **L'appui aux projets de développement**

La Connaissance territoriale vient également en appui du développement des zones stratégiques et des grands projets. Elle fournit les informations et les analyses nécessaires à la concrétisation de ces projets et/ou celles utiles pour assurer le suivi des «zones d'observation» qui se situent autour des zones stratégiques.

L'équipe de Connaissance territoriale étant au complet, elle pourra s'atteler en 2011 à l'observation régulière autour des zones stratégiques : la définition d'une échelle d'analyse et des indicateurs de suivi, analyse des impacts des projets sur les quartiers environnants, quantification des besoins en termes de réalisations physiques (logement, équipements...) en fonction de la situation socio-économique du territoire concerné.

Il s'agit d'assurer un lien entre les études qui accompagnent les projets de développement et les réflexions thématiques transversales, et ce dans le cadre du comité de suivi «Développement durable» et du comité de suivi «Équipements au sein des zones stratégiques».





## LE PLAN RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (PRDD)

### Un nouveau Plan Régional de Développement : une nécessité au regard de nouveaux défis

Le Gouvernement régional a décidé d'élaborer un projet de ville qui détermine des grandes priorités de la Région de Bruxelles-Capitale à l'horizon 2020 et 2040.

Le 20 novembre 2009, le Gouvernement bruxellois a annoncé au Parlement son intention de modifier totalement le Plan Régional de Développement, datant de 2002.

En priorité, le Gouvernement régional entend répondre aux nouveaux défis auxquels la Région est confrontée :

- > le défi de l'essor démographique et du rajeunissement de la population bruxelloise ;
- > le défi de l'emploi, de la formation et de l'enseignement, renforcé par les effets de la crise économique conjugués à l'essor démographique qui amène de plus en plus de jeunes sur le marché de l'emploi ;
- > le défi environnemental ;
- > le défi de la lutte contre la dualisation de la ville et la pauvreté ;
- > le défi de l'internationalisation.

### L'ambition du PRDD

Le PRDD :

- > est un plan stratégique ;
- > propose une vision transversale claire pour tous les acteurs de la ville ;
- > prend en compte le niveau métropolitain ;
- > répond aux nouveaux défis ;
- > indique des objectifs à moyen terme (2020) et à long terme (2040) ;
- > hiérarchise ces objectifs ;
- > propose des actions concrètes par objectifs (mesures opérationnelles) ;
- > intègre les plans (PDI, Plan logement, Plan climat...) et les outils existants (schémas directeurs, Contrats de quartier...) ;
- > améliore la gouvernance (subsidiarité) ;
- > présente un plan marketing (lien avec le city marketing régional).

## L'accompagnement du projet de PRDD

L'ADT est présente au sein du comité de pilotage et du comité scientifique chargé de suivre le processus d'élaboration du PRDD.

## Les étapes du projet de PRDD

Le Code bruxellois de l'Aménagement du Territoire (article 18,§2) prévoit dans le processus d'élaboration du Plan Régional de Développement (PRD) de disposer d'une évaluation des politiques sectorielles régionales.

Cette évaluation a été répartie en 6 grandes thématiques : Logement et Rénovation urbaine ; Économie et Emploi ; Environnement – Cadre de vie ; Mobilité – Infrastructures de transport ; Fonctions de métropole/capitale ; Politiques sociales, d'intégration, sécurité, éducation, formation et culture...

Pour réaliser cette évaluation, l'ADT et la DEP ont associé les principaux acteurs publics du développement régional, dès le début du processus d'évaluation, tant pour les aspects bilantaires des politiques régionales que pour les aspects prospectifs.

A cet effet, un questionnaire a été rédigé par la DEP et par l'ADT et transmis aux différents départements de l'administration régionale et aux organismes d'intérêt public ou pararégionaux. Ce questionnaire, identique pour tous les acteurs et diffusé dans le courant du premier trimestre 2010, pose des questions générales et ouvertes. Il comprend 5 chapitres :

- > informations générales sur les administrations et les politiques menées dans leur secteur d'activités ;
- > bilan des politiques menées depuis 2000 ;
- > bilan du PRD comme outil de cohérence entre les politiques et de synergie entre les acteurs ;
- > définition des enjeux du futur PRDD ;
- > bilan et perspectives du développement durable dans leur secteur d'activités.

L'ADT et la DEP ont assuré le traitement des informations transmises, ont présenté le résultat aux acteurs concernés via six groupes de travail thématiques et ont réalisé un bilan des politiques sectorielles menées depuis 2000.

Ce bilan a été complété par les différents « états des lieux » (rapports annuels et mémorandums, travaux réalisés dans le cadre de la Semaine de la ville et des 20 ans de la Région, travaux de la Commission Régionale de Développement, États généraux de Bruxelles...) dressant la situation de la Région de Bruxelles-Capitale.

L'accord de Gouvernement 2009-2014 et les actes qui l'ont suivi (plan IRIS 2, plans environnementaux, schémas directeurs...) ont bien évidemment été pris en considération.

Sur cette base, huit notes « thématiques régionales » ont été réalisées par l'ADT et la DEP, avec les contributions d'experts extérieurs (Jens Aerts, Patrick Frenay, Leïla Kabachi, Serge Loumaye, Benoit Moritz, Françoise Noël, Marie-Laure Roggemans, Christian Vandermotten, Pierre Vanderstraeten, Benjamin Wayens).

Elles ont pour thèmes : l'aménagement du territoire, le cadre de vie, l'économie et l'emploi, l'environnement, les finances et le budget, le logement, l'international et la mobilité. Elles sont complétées de deux notes sur la sécurité et les matières communautaires qui ont de fortes implications sur les matières régionales (qui seront publiées séparément). Ces notes font l'objet d'un Cahier de l'ADT.



Les conclusions de ces notes (rédigées sous forme de constats et de questions) constituent un outil facilitant le travail des acteurs qui font et qui vont faire la Région de demain. Elles permettent, dans la phase dite prospective, de concentrer les débats du processus participatif vers un objectif commun.

L'objectif du processus participatif, qui se déroulera en 2011, est de préparer la rédaction du PRDD par l'élaboration :

- > d'une vision, en définissant de manière partagée ce que doit devenir la Région à l'horizon 2040 ;
- > d'axes stratégiques, en déterminant et en hiérarchisant des objectifs qui permettront de concrétiser la vision ;
- > de propositions d'actions, en établissant de mesures opérationnelles qui permettent de mettre en œuvre les axes stratégiques.

L'année 2011 sera l'occasion de réunir les forces vives dans le cadre d'ateliers prospectifs pour réfléchir sur les actions à mettre en œuvre pour répondre aux 5 défis de la Région de Bruxelles-Capitale et ce, afin de préparer la rédaction du PRDD.



## LA GOUVERNANCE METROPOLITAINE – ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES

Le projet «Joining forces – Gouvernance métropolitaine & compétitivité des villes européennes» mené dans le cadre du programme européen URBACT II<sup>1</sup> regroupait huit villes : Bourgas (Bulgarie), Brno (République Tchèque), Région de Bruxelles-Capitale (Belgique), Eindhoven (Pays-Bas), Florence (Italie), Cracovie (Pologne), Lille Métropole (France) et Séville (Espagne). Il a étudié les mécanismes de gouvernance à l'échelle métropolitaine.

De mai 2008 à mai 2010, sept séminaires thématiques ont été organisés : Planification stratégique et Aménagement du Territoire, Gestion de la mobilité et Transports publics, Principales questions environnementales, Économie du savoir (Créativité, Recherche & Développement, Enseignement), Attractivité & compétitivité (y compris Promotion/Marketing territorial), Inclusion sociale, participation, «empowerment» et Gouvernance multi-niveaux (accords public/public & public/privé).

Le projet a été clôturé par une Conférence finale à Lille.

Les conclusions et les recommandations établies par le groupe de travail «Joining forces» ont fait l'objet d'une publication intitulée «Final report – Conclusions & recommandations (mai 2010)» et d'une brochure «A brief presentation of the working group achievements». Ces publications sont téléchargeables sur le site de l'ADT ([www.adt-ato.be/node/225](http://www.adt-ato.be/node/225)).

### La contribution de l'ADT dans le projet en 2010 :

- > La participation au séminaire sur la gouvernance métropolitaine en matière d'inclusion sociale et participation (janvier 2010, Bourgas, Bulgarie). Présentation de la situation bruxelloise en la matière.
- > La participation au «City-Lab» d'échange d'expériences entre les différents projets Urbact traitant des thématiques métropolitaines (février 2010, Lille, France). Présentation des conclusions du projet «Joining forces» lors d'un workshop sur l'identité/citoyenneté et la gouvernance métropolitaine.
- > L'organisation à Bruxelles, les 8, 9 et 10 mars du séminaire consacré à la gouvernance métropolitaine en matière d'attractivité. Durant ce séminaire, l'ADT a organisé pour les représentants des 7 villes partenaire des visites du site de Tour & Taxis et du Port de Bruxelles ainsi que des rencontres avec le Cabinet du Ministre-Président, l'ABE, la Commission européenne, le Port de Bruxelles et les membres du «Groupe de Support Local» ;
- > La participation à la conférence finale (avril 2010, Lille, France) où ont été présentés les principaux résultats du projet du point de vue de la Région de Bruxelles-Capitale.

<sup>1</sup> URBACT est un Programme européen financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) qui a vocation à favoriser l'échange d'expériences entre les villes européennes en matière de développement urbain durable.



## Le travail du Groupe de Support Local

Comme les autres villes partenaires, l'ADT a mis en place un Groupe de Support Local pour réfléchir à la coopération entre la Région de Bruxelles-Capitale et son aire métropolitaine. Le groupe s'est focalisé sur la question de l'attractivité métropolitaine, thème choisi pour le séminaire organisé à Bruxelles du 8 au 10 mars 2010.

L'ADT s'est appuyée sur des acteurs socio-économiques en invitant les organisations patronales (BECI et VOKA), syndicales (CSC, FGTB et CGLSB), culturelles (RAB et BKO) et les classes moyennes (UCM et UNIZO) à former ce Groupe de Support Local bruxellois.

Après une première réunion en décembre 2009, le Groupe s'est réuni en février 2010 pour échanger sur la thématique de l'attractivité de l'aire métropolitaine bruxelloise. La réunion a débouché sur une analyse AFOM.

En mars 2010, le Groupe a présenté ses réflexions au séminaire de Bruxelles et a pu ainsi échanger avec les représentants des autres villes.

Un compendium rassemblant les résultats du travail des différents Groupes de Support Local a été publié sur le site Internet d'Urbact (« Compendium of information on local support groups & local action plans, mai 2100 »).

## Les intérêts du projet pour la Région de Bruxelles-Capitale et l'ADT

La Région de Bruxelles-Capitale peut s'appuyer sur des exemples et des pratiques développés dans les villes partenaires pour démontrer qu'une coopération métropolitaine s'avère positive pour la ville centre, mais aussi pour les autres entités de l'aire métropolitaine. Ainsi, les conclusions du projet URBACT peuvent alimenter les réflexions sur la dimension métropolitaine engagées dans le cadre du PRDD.

Des contacts privilégiés ont été établis avec l'Agence d'Urbanisme de Lille Métropole, chef de file du projet, ce qui rend l'organisation des échanges plus aisés. Ainsi, en septembre et octobre 2010, l'ADT a reçu une délégation d'élus Lillois et ensuite des agents de l'Agence intéressés par les projets urbains bruxellois.

L'ADT a également accueilli le groupe de travail sur les aires métropolitaines d'EUROCITIES (association des grandes villes européennes). Une présentation a été faite à cette occasion sur la situation bruxelloise. L'ADT envisage de participer à ce groupe de travail en 2011 et 2012 pour représenter la Région de Bruxelles-Capitale et ainsi poursuivre l'échange de bonnes pratiques entamé au cours du projet « Joining forces ».

Grâce à la bonne collaboration établie dans le cadre du projet, la Ville de Brno a invité l'ADT à intervenir lors de la conférence européenne sur le développement local (octobre 2010 à Brno) dans le cadre de la présidence tchèque de l'Union européenne, pour présenter le contexte bruxellois en matière de gouvernance métropolitaine et de développement territorial. ■

Plus d'informations: <http://urbact.eu/en/projects/metropolitan-governance/joining-forces/homepage/>

## LE PROJET MARKETING URBAIN DE LA ZIP (PROGRAMMATION FEDER 2007-2013)



Le projet de Marketing urbain de la Zone d'Intervention Prioritaire (ZIP) entend améliorer l'image et l'attractivité de ce territoire auprès de différents publics cibles. Cette démarche implique un travail d'écoute des habitants et des acteurs-clés de terrain que sont les partenaires du projet, les entrepreneurs, les commerçants et le monde culturel et associatif.

A l'initiative de l'ADT, seize partenaires ayant un impact sur l'attractivité de la zone ont formé la plateforme régionale de marketing urbain. Elle rassemble la Ville de Bruxelles et les communes d'Anderlecht, de Forest, de Molenbeek-Saint-Jean, de Saint-Gilles, de Saint-Josse-ten-Noode, de Schaerbeek, l'ABE, Atrium, Bruxelles Environnement, Bruxelles Mobilité, Bruxelles Propreté, le Port de Bruxelles, la SDRB, la STIB et le BITC (devenu VisitBrussels). En 2010, la plateforme a été élargie à un 17<sup>e</sup> partenaire : la DEP.

Cette plateforme vise à améliorer la lisibilité des actions des différents acteurs, à créer des synergies et à adopter des actions communes pour le développement et la valorisation de la zone.

A la demande du Gouvernement, l'ADT et les partenaires se sont engagés à mener plusieurs actions :

- > l'élaboration d'un diagnostic territorial cartographié mettant en valeur les dynamiques urbaines, sociales et économiques de ce territoire ;
- > la réalisation d'une étude identitaire de ce territoire mettant en valeur ses caractéristiques identitaires propres ;
- > la réalisation d'ateliers de réflexions visant à définir les contours d'une action commune des acteurs publics dans la zone ;
- > l'établissement de propositions visant à optimiser les dispositifs publics pour concrétiser cette action commune ;
- > la définition d'une stratégie d'image et de communication venant en appui à cette action commune.

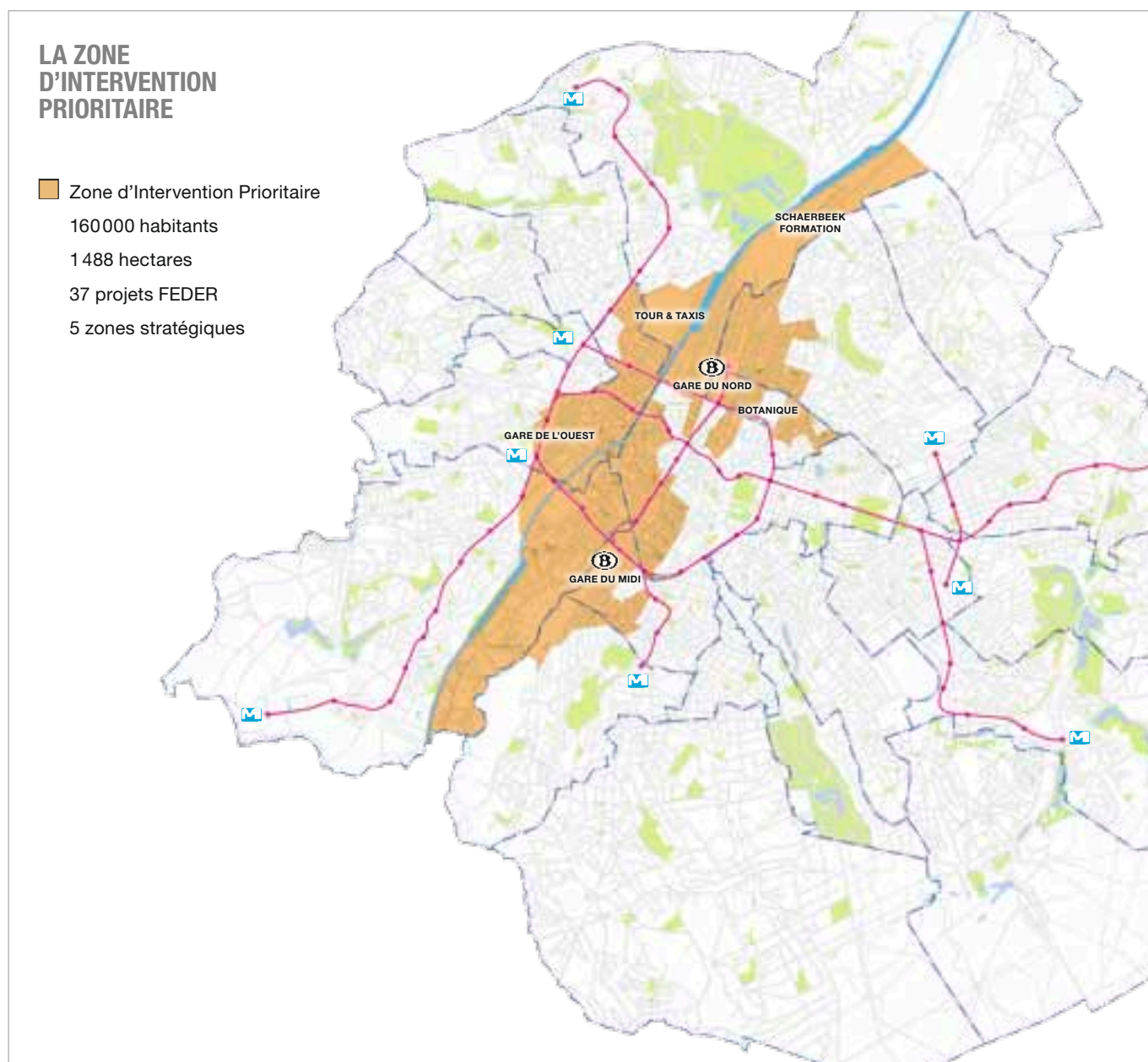


## LES ACTIONS

### Le diagnostic territorial cartographié

Initialement le travail de diagnostic territorial, entamé dès 2009, s'est limité au seul territoire couvert par la ZIP.

Pour tenir compte de l'intérêt de la zone du canal pour le développement de la Région, l'Agence a opté pour un élargissement de l'aire d'investigation du diagnostic à cette zone du canal et a reporté à 2011 l'édition du diagnostic territorial cartographié.





## **L'étude identitaire et l'élaboration de la stratégie d'image et de communication**

Comme prévu dans le projet approuvé par le Gouvernement, l'ADT a fait appel à un prestataire pour réaliser et élaborer une étude identitaire et une stratégie de communication pour la ZIP.

La spécificité de cette mission est de recueillir la perception des habitants et usagers des quartiers concernés pour asseoir la stratégie de communication en fonction du vécu de la population.

Disposant d'une stratégie de communication, l'ADT pourra ensuite élaborer, en collaboration avec les partenaires du projet, des outils de communication adaptés.

Après consultation (marché public en procédure négociée avec publicité européenne lancée en décembre 2009), le marché a été attribué à l'équipe formée par O2 Consult (concertation sur des projets urbains) et ses sous-traitants : Connect (communication), Eecom (concertation, enquêtes), BRUT (urbanisme). La mission a débuté fin août 2010.

En 2010, le prestataire a réalisé la première étape de repérage et d'observation (interviews d'une trentaine d'acteurs-clés de la ZIP, synthèse des rapports et études sur la zone et réalisation de cartes).

Le comité d'accompagnement (composé de représentants des Cabinets du Ministre-Président, de la Ministre en charge des Fonds structurels, de la Cellule FEDER et de trois experts) a approuvé le 1<sup>er</sup> décembre 2010 le rapport du prestataire moyennant quelques observations. Il a également entériné la méthodologie de la deuxième étape comprenant la réalisation de workshops et d'une enquête de terrain.

Sur cette base, le prestataire a entamé la préparation de cette deuxième étape (choix des quartiers, méthodologies d'animation...) afin de réaliser 10 workshops et une enquête auprès de 350 personnes pendant le 1<sup>er</sup> semestre 2011.

## **Les ateliers de réflexions sur l'intervention des acteurs publics**

L'ADT organisera en 2011 des ateliers avec les partenaires du projet pour, d'une part, identifier des secteurs clés autour desquels mener à l'avenir des actions communes et, d'autre part, faire des recommandations pour améliorer certains dispositifs publics concernant la zone.

## **LE PARTENARIAT : LA PLATEFORME**

Dans son rôle d'animateur, l'ADT s'attache à faire participer activement les partenaires de la plateforme à l'élaboration de chacune des étapes du projet :

- > deux réunions plénières (le 12 juillet et le 9 septembre 2010). Objectif : présenter l'état d'avancement du projet, ses étapes et la méthodologie de l'étude identitaire ;
- > trois workshops (le 24 février 2010) sur le thème de l'attractivité de la ZIP pour les publics cibles : les habitants, les entrepreneurs et les visiteurs ;
- > deux workshops (les 10 et 26 mai 2010) pour définir les objectifs, les publics cibles et les grands concepts du site Internet de promotion de la ZIP ;
- > un parcours découverte des projets FEDER en bateau et à pied (le 8 octobre 2010).

## LE TRAVAIL DE RÉSEAU

L'ADT a mené un travail de réseau et d'information par la rencontre d'acteurs de terrain ou d'organismes pertinents et la participation à des événements en lien avec la ZIP.

Aussi, des collaborations ont été entreprises avec certains acteurs tels que Platform Kanal, le Réseau des Arts à Bruxelles et le Brusselskunsten Overleg, le réseau des Centres d'entreprises, le projet Greenfields (Bruxelles Environnement), le projet Boost Your Talent (ABE), le projet OpenSoon (Atrium).

Par ailleurs, dans le cadre du projet URBACT «Joining Forces», l'ADT a visité des villes européennes mettant en place des stratégies de marketing territorial (Lille, Eindhoven, Brno).

L'ADT a également participé au comité d'évaluation des projets déposés en 2010 dans le cadre de l'appel à projets «Brussels Greenfields» (le 22 juin 2010) ainsi qu'au jury de sélection dans le cadre de l'appel à projets 2010 destiné aux antennes locales d'Atrium (le 21 septembre 2010).



## LA COMMUNICATION

2010 est l'année de lancement des premières actions de communication visant à faire connaître le projet de Marketing urbain et surtout à valoriser et promouvoir la ZIP et ses habitants.

Actions menées ou initiées en 2010 :

- > une **brochure** (trilingue) présentant le projet, diffusée aux partenaires, et à toute nouvelle personne ou structure rencontrée ;
- > un **site web interactif de promotion du territoire de la ZIP** (trilingue) :

Une mission d'accompagnement, confiée à l'agence Easy Concept, a permis d'aider l'ADT et les partenaires à bien formuler les objectifs du site Internet, à déterminer son contenu et à rédiger les clauses techniques du Cahier spécial des Charges ;

Par la suite, l'agence Bien à vous a été retenue (marché en procédure négociée) pour la réalisation du site, dont la mise en ligne est prévue en 2011.

- > un **parcours photographique intitulé «Foto Kanal: Je suis le plus beau du quartier»**, organisé en partenariat avec Platform Kanal à l'occasion du Festival Kanal 2010

Ce projet, né d'une volonté conjointe de mettre en avant les jeunes, consiste en une exposition photographique sur l'espace public sous forme d'un parcours (scénographie par l'Agence PT Architecten) mettant en valeur des bâtiments et lieux singuliers de la zone et invitant les passants à se promener de part et d'autre du canal. Il s'agit d'une trentaine de portraits (réalisés par le photographe professionnel Kurt Deruyter) de jeunes âgés de 15 à 25 ans habitant les quartiers aux abords du canal.

L'exposition, visible du 15 septembre à fin novembre, a bénéficié du soutien de nombreux partenaires publics et privés (Foyer Bruxellois, Logement Molenbeekoïse, STIB, Abatan, Dépôt Design, KBC, Aténor, Interbéton...).

Le projet a fait l'objet d'une communication spécifique : organisation d'une conférence de presse par la Platform Kanal (le 26/08/2010), envoi de communiqués de presse (le 19/10/2010 via la newsletter de l'ADT et le 13/10/2010), distribution de flyer de promotions dans les magasins, les centres culturels, les maisons de jeunes... situés dans la ZIP... L'initiative a obtenu un bon retour dans les médias nationaux et locaux : La Libre Belgique (16/10/10 et 15/09/10), Le Soir (16/10/10 et 17/09/10), La Tribune de Bruxelles (21/09/2010), Télé Bruxelles (19/09/10), De Tijd (17/09/10), De Standaard (16/09/10 et 11/09/10), TV Brussel (16/09/10), Brussel Nieuws (15/09/10).

Pour faire vivre le projet Foto Kanal, l'ADT a confié la réalisation de trois vidéos à GSARA asbl. Les vidéos ont permis de recueillir les avis des jeunes pris en photo, des passants et de l'équipe (l'ADT, la Platform Kanal, le photographe, le scénographe et Abatan) sur le projet. Le prestataire a réalisé l'essentiel du tournage en novembre et décembre 2010. Les vidéos seront mises en ligne sur YouTube en 2011.

Parallèlement, l'ADT a préparé la mise en place des futures actions de communication :

- > la publication du diagnostic territorial ;
- > le développement du site Internet et sa promotion ;
- > la finalisation des vidéos sur le projet Foto Kanal ;
- > la préparation d'une publication sur le projet Foto Kanal ;
- > la préparation d'une nouvelle édition du projet Foto Kanal pour 2012 ;
- > la réalisation d'un projet de maquette de la ZIP ;
- > une action commune de communication sur l'esprit d'entreprendre avec notamment le projet FEDER Boost Your Talent. ■

## UNE COMMUNICATION DYNAMIQUE



### DIFFUSER ET SE FAIRE CONNAITRE

#### Le site Internet [www.adt-ato.be](http://www.adt-ato.be)

Réalisé en 2009, le site Internet de l'ADT a été intensivement développé en 2010. Vitrine des activités de l'Agence, ses différentes rubriques sont structurées comme suit :

- > l'Agence : ses statuts, ses missions, ses organes décisionnels, son équipe... L'ADT rend accessible sa brochure de présentation, ses rapports d'activités...
- > la Connaissance urbaine : la mission et le processus de l'élaboration du PRDD, les analyses sur l'évolution socio-économique ou sur les réalisations physiques dans le cadre des programmes de revitalisation, l'observation des quartiers (Monitoring des Quartiers) et la veille, le partage des connaissances (projet URBACT...), les rapports de voyages d'études...
- > les Zones stratégiques : présentation de la méthode de travail et des zones stratégiques régionales. L'ADT rend accessible les documents publics (schémas directeurs, arrêtés...) et fournit des informations actualisées sur l'état du développement des zones (feuille de route et fiches projets, cadre stratégique et réglementaire, projets immobiliers, projets relatifs aux espaces publics, à la mobilité, aux espaces verts...)
- > le Marketing urbain : présentation du projet, de la zone d'intervention prioritaire (ZIP), des partenaires, des objectifs stratégiques, du projet Foto Kanal...

Les études et publications éditées par l'ADT sont également accessibles de manière permanente. Une dernière rubrique est consacrée aux colloques et événements, tels que les conférences « de passage en ville », les réunions d'informations sur les zones stratégiques, les colloques (« Bruxelles à-venir », « La Semaine de la Ville ») ou encore les journées d'études...

Un bandeau « Actualités » défilant permet à l'internaute d'être rapidement tenu au courant des dernières nouvelles sur les projets de l'ADT ou l'état d'avancement des zones stratégiques.

Le site Internet a été visité 21 728 fois en 2010. On observe une montée en puissance depuis sa mise en ligne et une stabilisation autour de 1 500 visites le dernier trimestre de l'année 2010. L'évolution de la fréquentation du site est liée à l'envoi des lettres d'information de l'ADT. Ces statistiques positives indiquent que l'ADT a renforcé ses contacts avec les acteurs publics et privés et que les informations fournies sur le site répondent à leurs besoins.



## La lettre d'information ADT-ATO INFO

7 lettres d'information ont été envoyées à plus de 12 000 contacts :

- > 9/02/2010: mise en place du département Développement territorial et annonce des appels à candidatures pour les postes de chargés de projets;
- > 1/04/2010: annonce des appels à candidatures pour le poste d'assistant administratif, du responsable du département Connaissance territoriale et de 3 chargés de mission (dont un pour une durée déterminée);
- > 26/04/2010: invitation à la conférence «de passage en ville» donnée par Petra Marguc;
- > 31/05/2010: invitation à la conférence «de passage en ville» donnée par Sam Tabuchi;
- > 10/09/2010: promotion du parcours «Foto Kanal: Je suis le plus beau du quartier»;
- > 22/09/2010: invitation à la conférence «de passage en ville» donnée par Michel Desvigne;
- > 21/10/2010: informations sur l'état d'avancement des zones stratégiques (Reyers, Tour & Taxis, Heysel) et promotion de l'exposition sur «L'invention de la tour européenne».

## Les Cahiers de l'ADT

Vu le succès de certains ouvrages édités, l'ADT a revu sa politique d'édition en commercialisant ses publications, comme par exemple «Bruxelles [dans] 20 ans» qui est dorénavant vendu en librairie. Cet ouvrage est également mentionné dans le catalogue des publications de l'AATL.

Par ailleurs, faisant suite à la mise en place du site Internet, l'ADT a décidé pour le futur de réduire le nombre d'édition papier en privilégiant les publications électroniques.



## L'ADT dans les médias

En 2010, les appels à candidatures ont été l'occasion de profiler l'ADT en publiant des encarts de grande dimension dans les grands supports nationaux : « Références » et « Vacature ».

Dans le cadre de la promotion du parcours Foto Kanal, l'ADT a réservé la quatrième de couverture de la « Tribune de Bruxelles » du 19 au 25 octobre 2010 (hebdomadaire tiré à 35 000 exemplaires, distribué dans tous les métros et les gares bruxelloises, 70 000 lecteurs).

L'ADT a par ailleurs été citée dans l'article intitulé « Le canal, frontière et trait d'union » (Le Soir du 17 septembre 2010).

En outre, l'usage de documents produits par l'ADT par différents acteurs, notamment à l'occasion de conférences de presse, a un effet multiplicateur.

## Représentation

L'ADT a été invitée à présenter sa démarche, ses missions et ses projets à différentes occasions, dont notamment :

- > « Nouvelles zones régionales stratégiques », Bral Café Disturb, 22 avril 2010 ;
- > « Les nouveaux outils de l'urbanisme », Buildgreen, 1er juin 2010 ;
- > « Cycles de conférence de l'IBAI – Institut Bruxellois d'Architecture », le 3 juin 2010 ;
- > Ateliers sur la gouvernance métropolitaine, EUROCITIES, 13 octobre 2010 ;
- > « Executive Master en immobilier », UCL, le 4 décembre 2010 ;
- > Mise au vert du Cabinet de la Ministre en charge du Port de Bruxelles (présentation de Tour & Taxis), le 17 décembre 2010 ;
- > ...

## S'INFORMER



### Le voyage d'étude à Boulogne-Billancourt et à Paris (le 22 octobre 2010)

Un voyage d'étude d'une journée a été organisé à Paris à l'attention des membres du Conseil d'administration de l'ADT et des principales administrations régionales. 57 personnes y ont participé.

Le programme de la journée était partagé entre la visite de la ZAC Ile Séguin-Rives de Seine à Boulogne-Billancourt, présentée par l'aménageur, la SAEM Val de Seine Aménagement, et la visite des Jardins d'Éole, dans le 18<sup>e</sup> arrondissement, guidée par la Direction des Espaces Verts de la Ville de Paris.

La visite de la ZAC Séguin Rives de Seine a permis d'appréhender, notamment, le montage complexe d'une opération réalisée sur un foncier privé (les terrains des anciennes usines Renault implantées depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle), par un aménageur public. Un système de macro-lots et une convention tripartite entre la SAEM, le propriétaire (Renault) et les promoteurs, permettent au secteur public de maîtriser de très près la conception et la mise en œuvre de l'opération.

Missionné par Bruxelles Environnement pour mener l'étude paysagère du site de Tour & Taxis à Bruxelles, le paysagiste Michel Desvigne a présenté le jardin temporaire réalisé sur l'île Séguin. Cet espace de 2 ha préfigure le futur jardin central de l'île, appelée à être en chantier pour plusieurs années. Ce jardin évoluera en fonction des différentes étapes de l'aménagement et permet au public d'assister au développement de l'opération et de s'approprier d'ores et déjà ce futur morceau de ville.

Aménagé sur une ancienne friche ferroviaire et au sein de quartiers populaires du nord-est parisien, les Jardins d'Éole ont été conçus et réalisés sous la maîtrise d'ouvrage de la Ville de Paris par le paysagiste français Michel Corajoud. Pour ce quartier en grande difficulté économique et sociale, l'enjeu était d'offrir aux habitants des équipements urbains de proximité, mais également de réhabiliter son image au-delà de son périmètre. Par un travail singulier sur les limites, le jardin est ouvert sur le quartier. Ainsi, une grande esplanade bénéficiant d'un traitement différencié, constitue un espace de transition entre le jardin et la rue, dont elle n'est séparée que par un muret de 40 cm de hauteur. Cet exemple de parc urbain constitue une référence intéressante, là aussi, dans le cadre des réflexions en cours sur le parc de Tour & Taxis et du rapport entre ce site et les quartiers environnants de Bruxelles et Molenbeek-Saint-Jean.



### La visite d'étude du parc Spoor Noord à Anvers (le 5 juillet 2010)

Une visite d'étude a été organisée par l'ADT pour les membres du Conseil d'administration et des agents des administrations communales et régionales pour prendre connaissance du processus de réalisation du parc Spoor Noord.

La visite s'est déroulée en compagnie des autorités publiques locales dont le Stadsbouwmeester et le département planification de la Ville. Le parallèle avec le futur parc de Tour & Taxis, à savoir un parc d'envergure métropolitaine mais avec une forte demande des quartiers avoisinants, a permis d'apprécier l'équilibre trouvé dans le projet retenu entre les enjeux métropolitains et le fruit d'un processus participatif.

L'après-midi a été consacré à la visite du quartier «Het Eilandtje», morceau de ville reconquis sur les anciens docks. Après une présentation du Structuurplan d'Anvers, une visite guidée a permis de prendre connaissance de l'état d'avancement du développement ainsi que de son historique.

Enfin, la journée s'est clôturée par une visite des quais de l'Escaut qui font l'objet du «Masterplan Scheldekaaien», visant à redynamiser les activités économiques et à renforcer l'attractivité touristique de ce quartier ainsi qu'à adopter des mesures préventives contre les inondations.



## ÉCHANGER

Penser le développement urbain nécessite de confronter les conceptions et les pratiques des villes belges et européennes.

Les contacts avec les acteurs clés d'un secteur et le monde académique permettent de faire évoluer la réflexion, de mieux formuler des enjeux et de proposer des solutions aux problématiques bruxelloises.



### Les conférences « de passage en ville »

Le passage à Bruxelles de personnalités actives sur des sujets actuels liés à la gestion et l'aménagement de la ville est l'occasion pour l'ADT d'organiser les conférences « de passage en ville ».

L'ADT a reçu :

- > le 6 mai 2010, Petra Marguc, architecte et urbaniste de l'Agence Polimorph (Paris). Elle a présenté différentes pratiques participatives élaborées dans le cadre de projets d'architecture et d'urbanisme dans différentes villes françaises ;
- > avec Pierre Laconte, le 7 juin 2010, Sam Tabuchi, professeur à la Toyo University PPP Graduate School (Tokyo). Il a présenté quelques cas emblématiques de PPP mis en place au Japon et aux États-Unis, notamment, une école, un centre administratif communal et des infrastructures publiques ;
- > le 6 octobre 2010, Michel Desvigne, paysagiste, chargé d'une étude paysagère sur l'ensemble des espaces verts de la zone stratégique Tour & Taxis. Il a décrit sa vision du paysage, rural ou urbain, à l'aide de projets réalisés en France (Île Séguin, Plateau de Saclay, Lyon Confluence...) et à l'étranger (Millénium Parc à Londres, Het Eilandje à Anvers...).

### L'accueil de délégations

L'ADT a reçu :

- > l'association ReCS, le 8 mars 2010, réseau italien d'échange de bonnes pratiques entre villes en matière de planification stratégique : présentation de l'ADT et de son fonctionnement ;
- > l'Agence de développement et d'urbanisme Lille Métropole, le 6 septembre : présentation de l'ADT, visite guidée des zones stratégiques Tour & Taxis et Quartier européen ;
- > la Chambre du Commerce et de l'Industrie – CCI Grand Lille (réseau des chefs d'entreprises et d'élus), le 27 octobre : présentation de l'ADT et des grands enjeux de la Région, visite guidée du Quartier européen ;
- > les étudiants du programme 4Cities (Unica Euromaster in Urban Studies – Brussels, Vienna, Copenhagen, Madrid), le 17 novembre : présentation de l'ADT, visite guidée des zones stratégiques Tour & Taxis et Quartier européen.



## Les séminaires, conférences et colloques

Afin de consolider ses relations publiques et d'actualiser ses connaissances, l'ADT a participé à de nombreux séminaires, conférences et colloques, notamment :

- > « Grand Débat: Lille Métropole 2030 », Lille Métropole, 22 janvier 2010 (Lille);
- > « 6<sup>e</sup> entretien de l'aménagement - La solution c'est la ville », Atout Organisation Science, 25 et 26 mars 2010 (Bordeaux);
- > « Projets Urbains: laboratoires du durable », Atelier Projet Urbain n°38, 26 avril 2010 (Paris);
- > « International Benchmarking Forum », BakBasel, du 9 au 11 juin 2010 (Bâle);
- > les Midis de l'Aménagement du Territoire organisés par l'AATL;
- > les Midis de l'Urbanisme organisés par l'ARAU (« L'Europe en sa capitale », « Marking urbain »...);
- > Workshop sur l'image de Bruxelles, RAB et BITC, le 25 janvier 2010;
- > « Ces grands projets qui vont changer Bruxelles », Éditions & Séminaires, 10 février 2010;
- > « Cityvision ou Métrovision ? », Café Distrub, 11 février 2010;
- > « 41<sup>e</sup> École urbaine de l'ARAU. La ville: air, eau, terre, feu, éléments pour un Plan Régional de Développement Durable (PRDD) économe en ressources », du 29 mars au vendredi 2 avril 2010;
- > « Quel avenir pour la zone du Canal ? », Café Disturb, 23 mars 2010;
- > « Quel avenir pour le Palais de Justice ? », Etopia, 26 mai 2010;
- > « Rendez-vous du progrès », STIB, 29 septembre 2010;
- > « Culture et développement économique », Débats du Conseil Économique et Social, 23 septembre 2010;
- > « Does high speed train have an impact on the real estate market ? », DTZ, 27 octobre 2010;
- > « Construire Bruxelles », workshops organisés suite à l'exposition du 9 octobre au 28 novembre 2010 au Palais des Beaux-Arts;
- > « Tour et densité – Bruxelles et les grandes villes européennes », 16 novembre 2010;
- > « Conférence annuelle URBACT », Liège, 31 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 2010;
- > « Y a-t-il encore une place pour l'industrie à Bruxelles ? », La Fonderie, 8 décembre 2010;
- > « Brussels Metropole 2018 », BECI, 9 décembre 2010;
- > « Promotion culturelle de Bruxelles », BITC, 10 décembre 2010;
- > « Les immeubles de grande hauteur », ULB, 16 décembre 2010;
- > ...

## Le monde académique

L'Agence participe aux comités de suivi des recherches traitant du thème du développement urbain, organisés par «Prospective Research for Brussels – Brain Back to Brussels (Innoviris)».

Les membres de l'équipe Développement territorial sont régulièrement appelés à participer aux jurys des instituts d'architecture lorsque les sujets ont un lien avec les missions de l'Agence : Faculté d'Architecture de l'ULB - La Cambre – Horta, ISA - Saint Luc, Sint-Lukas...

L'ADT a été sollicitée par le monde académique pour présenter différents aspects du développement de Tour & Taxis dans le cadre de séminaires ou de réunions: IGEAT, Brussels Masterclass for Europe (prof. Eric Corijn), Master in urban planning Sint-Lukas, jury étude de cas ferroviaire La Cambre (prof. Benoit Moritz), 4Cities (prof. Mathieu Van Crielkinghen)...

## VALORISER

L'ADT contribue à la valorisation de l'image de Bruxelles en étant présente dans la délégation de la Région de Bruxelles-Capitale, à l'occasion de différents salons :

- > «Salon international de l'immobilier MIPIM 2010», Cannes, du 16 au 19 mars 2010;
- > «Salon de l'immobilier REALTY 2010», Bruxelles – Tour & Taxis, du 18 au 20 mai 2010. ■

## LA GESTION DE L'ADT



Intermédiaire entre les acteurs publics et privés, l'Agence a pour mission de faire converger les points de vue et les actions en matière de Connaissance et de Développement territorial. Cette convergence s'appuie sur l'intérêt commun des parties représentées.

La composition de son Conseil d'administration et de son Assemblée générale souligne la volonté du Gouvernement de faire de l'ADT une plateforme de discussion et de travail (prioritairement) entre les acteurs publics du développement urbain. Tandis que sa gouvernance veille à garantir une autonomie de gestion dans le cadre fixé par le Conseil d'administration et le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

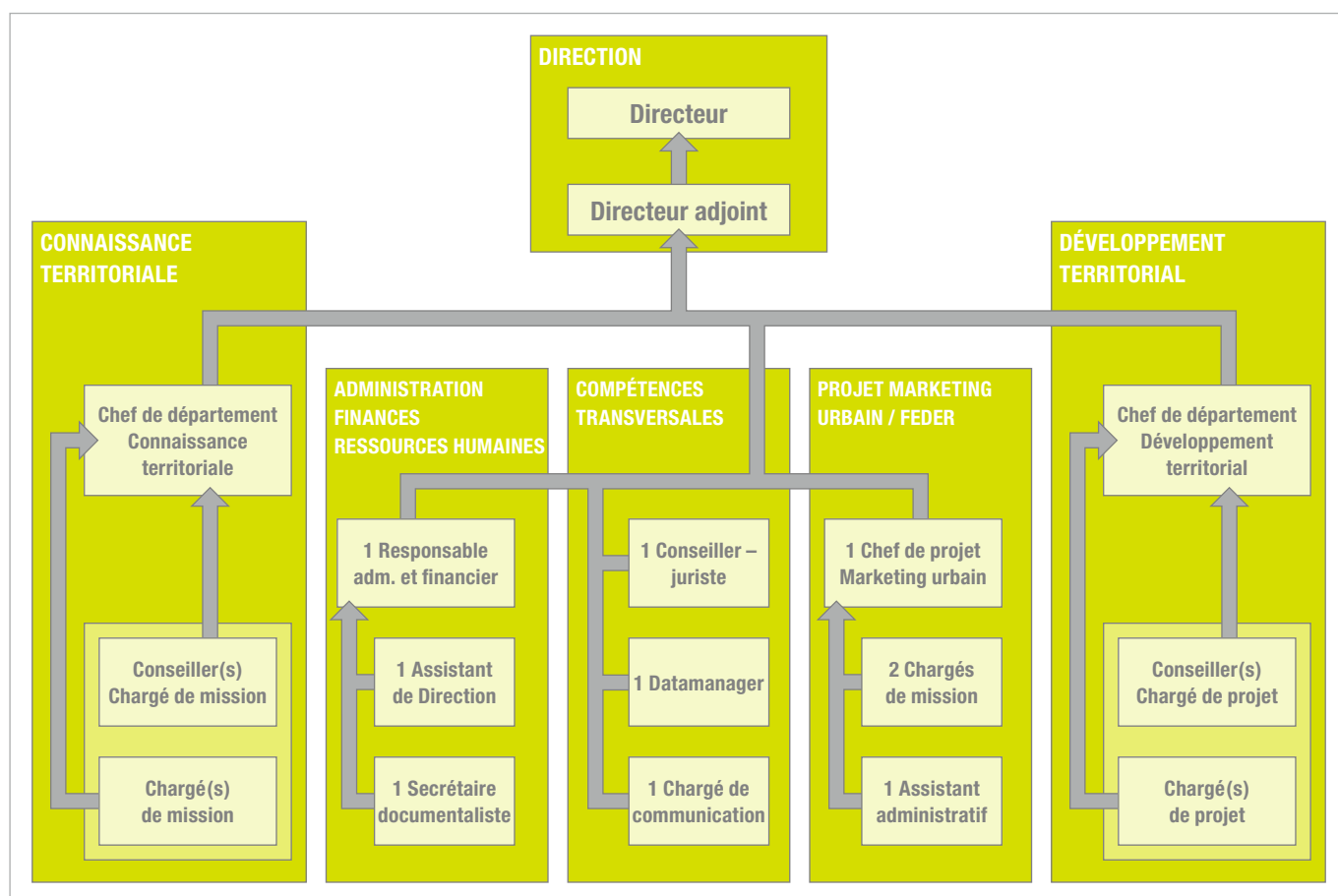
Concrètement, l'Agence rassemble les acteurs et facilite le dialogue entre eux. Elle s'engage vis-à-vis des acteurs et des décideurs. Elle tend à répondre aux attentes des citoyens (habitants et usagers) comme à celles du secteur privé dans une perspective économique. Elle développe une vision prospective à long terme pour la Région de Bruxelles-Capitale.

La nature de ses missions incite l'ADT à s'inscrire résolument dans un modèle de gestion par projet qui permet à l'Agence d'assurer son rôle d'interface. Cette gestion exige un suivi régulier de la qualité de la production et du feedback vers les partenaires, demande d'investir dans un profil élevé des compétences de son équipe, nécessaires pour mener à bien ces engagements. La gestion par projet demande une organisation fonctionnelle souple au sein et entre les équipes et nécessite une communication interne efficace. Enfin pour assurer sa mission d'interface et sa gestion partenariale, la communication est à considérer comme un outil stratégique majeur de l'ADT.

## L'ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

L'organigramme fonctionnel, réalisé avec l'aide du consultant externe et approuvé en décembre 2008, a été mis en place en 2009. Le cadre a été progressivement complété durant l'année 2010.

Sa structure est la suivante :



### La Direction

La Direction (le Directeur francophone et le Directeur adjoint néerlandophone) est l'interface entre les partenaires publics et privés. En particulier, elle met en œuvre les orientations et les décisions du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et du Conseil d'administration en termes de stratégie, de positionnement, de programme de travail et de management du personnel.

Elle dispose de la capacité d'émettre des propositions/suggestions pour concrétiser les orientations de la lettre de missions, ainsi que d'une autonomie de gestion dans l'organisation de la structure.

Le 15 octobre, le Conseil d'administration a approuvé une délégation de pouvoir à la Direction pour la gestion journalière de l'ADT : gestion administrative et financière (personnel, suivi des budgets, assurances, paiement des créances, suivi du budget...), lancement de marchés publics de services jusqu'à concurrence de maximum 15 000 €...

## **L'administration, les finances et les ressources humaines**

Elle comprend :

- > la gestion financière et comptable ;
- > la gestion administrative (ressources humaines, fonctionnement, rapports administratifs et financiers, tenue des documents légaux, respect des obligations légales...);
- > la préparation des conseils d'administration et des assemblées générales, l'organisation de la circulation de l'information entre les membres de l'équipe, la gestion de la documentation et des archives ;
- > l'assistance à la Direction dans la coordination de l'équipe.

Elle est assurée par :

- > une responsable de la gestion administrative et financière ;
- > une assistante de direction ;
- > un(e) documentaliste chargé(e) également de tâches administratives et d'accueil.

## **Les compétences transversales**

### **Le conseil juridique :**

- > réalisation de travaux de recherches et d'études, dont l'élaboration d'un cadre de réflexion sur les partenariats public/privé (PPP) ;
- > conseils et assistance juridiques pour l'ensemble de la structure, notamment en matière de marchés publics.

Il est assuré par une conseillère juridique qui vient en appui des différents départements et projets.

### **La communication :**

- > réalisation des outils de communication ;
- > diffusion des résultats des études ou analyses et communication sur les actions et projets menés par l'Agence (site Internet, newsletters, brochures, Cahiers, promotion...);
- > organisation d'événements régionaux et internationaux (colloques, conférences, séminaires « de passage en ville », voyages d'études...);
- > associations et échanges avec des acteurs publics et privés (salons, événements, expositions) et mise en réseau.

Elle est assurée par une chargée de communication.

### **La logistique informatique et la gestion des bases de données :**

- > gestion des banques de données ;
- > réalisation des cartes et graphiques pour l'ensemble des départements et cellules ;
- > gestion du parc informatique.

Elle est assurée par un data manager.

## **Le département Développement territorial**

Ce département coordonne les grandes zones stratégiques identifiées dans le Plan de Développement International (PDI) ou dans d'autres territoires après approbation par le Conseil d'administration.

Le Développement territorial est assuré par :

- > un chef de département relevant directement de la Direction et encadrant l'équipe de département ;
- > cinq chargés de projet.

## **Le département Connaissance territoriale**

Le département Connaissance territoriale observe et analyse le territoire, en particulier son évolution socio-économique.

La Connaissance territoriale est assurée par :

- > un chef de département relevant directement de la Direction et coordonnant l'équipe du département ;
- > quatre chargés de mission.

## **Le projet de Marketing urbain (FEDER)**

La cellule pilote et met en œuvre le projet de Marketing urbain qui vise à répondre aux problèmes spécifiques d'attractivité et d'image de la Zone d'Intervention Prioritaire (ZIP). La cellule assure le lien avec l'ensemble des partenaires institutionnels et privés, ainsi que différents intervenants de la zone. Elle intègre le projet dans une stratégie plus globale de communication et de développement de la Région.

La cellule est composée de :

- > un responsable – coordinateur du projet ;
- > deux chargées de mission/experts ;
- > une assistante administrative.



## LA CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE

L'année 2009 avait été l'occasion de préparer l'entrée en fonction du responsable et de deux chargés de projet du département Développement territorial: large appel à candidatures et procédure de sélection en 3 étapes (première sélection sur base des CV, auditions des candidats retenus par la Direction et le consultant externe, auditions par des représentants du Conseil d'administration des meilleurs candidats et décision d'engagement). Entrées en fonction en janvier 2010.

La Direction s'est adjoint (via marché public) l'assistance d'un consultant en ressources humaines (la même personne qu'en 2008 et 2009) pour la procédure de sélection de nouveaux collaborateurs en vue de renforcer l'équipe et pour procéder au remplacement des trois chargées de mission et de la secrétaire ayant quitté la structure pour raisons personnelles.

En 2010, les profils suivants ont été engagés:

- > une assistante administrative, entrée en fonction le 1<sup>er</sup> septembre 2010;
- > le responsable du département Connaissance territoriale: entrée en fonction le 1<sup>er</sup> janvier 2011;
- > deux chargés de mission pour le département Connaissance territoriale: entrées en fonction, respectivement, le 22 novembre 2010 et le 1<sup>er</sup> janvier 2011;
- > deux chargés de projet pour le département Développement territorial, entrées en fonction respectivement le 1<sup>er</sup> et le 6 septembre 2010;
- > une chargée de mission (contrat à durée déterminée de 18 mois): entrée en fonction le 1<sup>er</sup> juin 2010;
- > une chargée de projet (contrat à durée déterminée de 5 mois): entrée en fonction le 11 octobre 2010.

Suite à la demande d'une chargée de mission affectée au projet de Marketing urbain, le Conseil d'administration a décidé en octobre de l'intégrer dans le département Développement territorial dès qu'il aura été pourvu à son remplacement par le recrutement d'un(e) chargé(e) de mission spécialiste en communication (prévu en 2011).

Un appel à candidatures a été lancé en décembre en vue du recrutement d'un(e) bibliothécaire documentaliste, chargé(e) également de tâches administratives. Ce poste devrait être pourvu en 2011.

Enfin, comme la mission de la «Déléguee de la Région de Bruxelles-Capitale au développement du Quartier européen» a été confirmée par le Gouvernement, la Déléguee a intégré les locaux de l'ADT en septembre, ce qui permet une intensification de la collaboration avec l'ADT pour le suivi du schéma directeur Quartier européen et de la politique immobilière des Institutions européennes.

**Durant l'année 2010, l'équipe était composée comme suit:**

#### **DIRECTION**

Luc Maufroy	Directeur
Dirk Van de Putte	Directeur adjoint

#### **ADMINISTRATION, FINANCES ET RESSOURCES HUMAINES**

Sophie Guiot	Responsable administratif et financier	
Rita Janssens	Assistante de direction	à partir du 1/09/2010
Samira Bonnouh	Secrétaire	

#### **COMPÉTENCES TRANSVERSALES**

Michel Breton	Data manager
Anne Marcus Helmons	Conseillère – juriste
Caroline Piersotte	Chargée de communication

#### **CONNAISSANCE TERRITORIALE**

Anne-Sophie Braquart	Chargée de mission	du 1/07/2010 au 30/09/2010
Lieve Coorevits	Chargée de mission	jusqu'au 16/4/2010
Annabelle Guérin	Chargée de mission	
Line Jussiant	Chargée de mission	jusqu'au 31/3/2010
Céline Mouchart	Chargée de mission	jusqu'au 13/10/2010
Veronica Pezzuti	Chargée de mission	à partir du 1/6/2010
Geert te Boveldt	Chargé de mission	à partir du 22/11/2010

#### **DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

Yves Rouyet	Chef de Département	
Juliette Duchange	Chargée de projet	à partir du 11/10/2010
Pierre Lemaire	Chargé de projet	
Raphaël Magin	Chargé de projet	
Louise Richard	Chargée de projet	à partir du 6/09/2010
Cédric Van Meerbeeck	Chargé de projet	à partir du 1/09/2010

#### **DÉLÉGUÉE DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE AU DÉVELOPPEMENT DU QUARTIER EUROPÉEN**

Marie-Laure Roggemans	dans les locaux de l'ADT à partir du 1/09/2010
-----------------------	--

#### **MARKETING URBAIN – FEDER**

Alfredo Corbalan	Chef du projet
Elisa Donders	Chargée de mission
Claire Heughebaert	Chargée de mission
Marie Becski	Assistante administrative



## LES FORMATIONS

La Direction a veillé à inscrire les collaborateurs à des formations leur permettant d'affiner, d'actualiser et/ou de compléter leurs connaissances.

Un accent a été mis sur les matières relatives au développement urbain. Dès lors que les chargés de projet sont amenés à travailler avec des acteurs du monde l'immobilier, il est apparu opportun de les former aux bases de la promotion immobilière via :

- > l'«Executive programme en immobilier», Solvay Business School of economics and management, année académique 2010-2011 ;
- > l'«Executive Master en immobilier», Facultés universitaires Saint-Louis (FUSL), année académique 2010-2011.

D'autres formations ont été suivies par les collaborateurs en fonction de leurs profils et tâches :

- > Programme de gestion de projets : «MS Project 2007», Vision IT Group, CIRB, 27 et 28 mai et 4 juin 2010 ;
- > «Comptabilité générale. Principes et fondements», EPHEC, année académique 2010-2011 ;
- > Formation collective en néerlandais, Animation langues, du 19 avril au 15 juillet 2010 ;
- > «Communication, réunions et négociations», Bruxelles Formation Entreprises, du 28 avril et 12 mai 2010 ;
- > «Comment rédiger un bon Cahier spécial des Charges», European & Belgian Public Procurement, 4 février 2010 ;
- > «Partenariats Public-Privé», IFE, 25 novembre 2010 ;
- > «Ateliers de construction de scénarios contrastés», Futuribles, 8 et 9 février 2010 ;
- > «De la prospective territoriale à la stratégie urbaine», Futuribles, 15 et 16 juin 2010 ;
- > «Prospectives territoriales, pourquoi faire ? Comment faire ? Concepts, méthodes, pratiques et témoignages», Futuribles, 2 et 3 décembre 2010 ;
- > «Transformer des bureaux en logements», Formation facilitateur Quartiers durables, Bruxelles, 2 décembre 2010 ;
- > «CMS Drupal 7 – gestion du site Internet Bru+», Bien à vous, 16 décembre 2010. ■

[WWW.ADT-ATO.BE](http://WWW.ADT-ATO.BE)