be sustainable.brussels

Memento MAN

Gestion & participation

JANVIER 2021

Be Sustainable est une initiative de la Région Bruxelles-Capitale, sous l'impulsion des Ministres de l'Aménagement du territoire, de l'Urbanisme et de l'Environnement. Elle est soutenue par cinq institutions régionales actives dans le domaine de l'Aménagement du territoire et de la Revitalisation urbaine à Bruxelles.

La plateforme besustainable.brussels est gérée et hébergée par le service Facilitateur Quartiers Durables de Bruxelles Environnement

info@besustainable.brussels

www.besustainable.brussels

urban.brussels

bruxelles environnement .brussels

bma.brussels

sau-msi .brussels

perspective .brussels

Contenu

02 GESTION & PARTICIPATION

DEFIS ET AMBITIONS 4

MAN 01 - Le processus de gestion de projet est-il résilient ? 6
MAN 01.01 - Le processus de gestion de projet est-il durable dès ses prémisses ? 6
MAN 01.02. - Un cadre de participation clair a-t-il été établi ? 17
MAN 01.03 - Les instruments adéquats sont-ils utilisés pour une gestion de projet résiliente ? 26

MAN 02 - Une stratégie (financière) innovante a-t-elle été élaborée ? 30
MAN 02.01. - Les coûts sociétaux sont-ils évalués ? 31
MAN 02.02. - Des modèles (financiers) innovants sont-ils utilisés? 35

CHANTIER 48

MAN 03 - Une procédure de gestion durable du chantier est-elle mise en place ? 48

GESTION 58

MAN 04 – Une procédure de gestion durable de la vie du quartier existe-t-elle ? 58

BIBLIOGRAPHIE ET QUELQUES REFERENCES 67

Gestion & participation

Le processus de gouvernance y bénéficie d'une gestion collaborative et participative qui s'inscrit dans des principes économiques durables.

DEFIS ET AMBITIONS

« Le moment est venu d'anticiper, de s'adapter, d'investir de nouveaux champs d'activité, de nouveaux modes de fonctionnement souples, agiles, mobiles, inventifs, collaboratifs car interdépendants. »

Jean-Marc Gancille et Philippe Barré – L'écosystème urbain Darwin, futuribles n°414, sept-oct 2016

« Aujourd'hui, il est impératif que les gouvernants aient le courage d'être radicaux, quitte à être impopulaires à court terme. Au regard de l'urgence et du retard pris à y répondre, il faut passer à une rupture radicale pour construire ensemble, dans un ensemble de mouvements, un monde meilleur à long terme pour les humains et les non-humains ».

Ne plus se mentir, Architecture Wallonie-Bruxelles, Inventaires #3, p.312, nov 2020

La gestion de projet dans le développement d'un quartier est complexe. A l'échelle du projet global, elle suppose la recherche de réponses (spatiales) à plusieurs défis sociétaux dans une approche transversale : tant sur le plan social, qu'économique et environnemental. A cette fin, la gouvernance[1] implique, entre autres, la mise en place de relais entre les décisions politiques et les décisions techniques, l'implication de nombreux partenaires, la constitution d'une équipe de projet multidisciplinaire lorsque cela est opportun, la gestion de l'imbrication des différentes échelles et projets, une coordination efficace… Elle doit viser à rassembler les différents acteurs autour de la formulation des ambitions partagées pour le quartier et contribuer à leur mise en œuvre. Elle doit également anticiper les transitions possibles du projet vers un quartier approprié par ses occupants. Cette appropriation fait l'objet d'un processus d'évolution permanent.

1. La gouvernance consiste au décentrement de la réflexion, de la prise de décision et de l'évaluation

Dans le cadre d'un projet de quartier durable, le trajet d'apprentissage collectif vise à accroître les connaissances de **tous les acteurs**. Ce trajet est susceptible de modifier les relations et les rapports de force, mais aussi, grâce au partage de visions, concepts et actions d'amener davantage de qualité au quartier et de porter son processus de transition. La participation prend des formes de co-construction dès lors que les différents acteurs touchés par un projet échangent et nourrissent leur réflexion au sein d'une dynamique plus large que leur propre projet, à l'échelle du quartier. Les limites opérationnelles d'un plan règlementaire ne constituent donc plus les limites de la réflexion. Au contraire, toutes les dynamiques présentes ou émergentes au sein du quartier sont susceptibles de nourrir la réflexion et d'évoluer ensemble. Le dialogue permet ainsi d'augmenter le sens et l'impact positif sur le quartier.

La mise en place d'une stratégie pour le montage (financier) des projets est également un élément de cette réflexion : au-delà de la valorisation financière « classique », les modèles alternatifs explorent de nouvelles possibilités qui offrent plus de marge à la rentabilité sociale et environnementale. Ces modèles trouvent leur fondement dans l'établissement de nouveaux rapports entre les personnes porteuses du projet. La gestion de projet redéfinit les rôles et usages de chacun.

ON ATTEND DES LORS D'UN QUARTIER DURABLE :

- **La mise en place d'un cadre de participation adapté au contexte pour apporter une valeur ajoutée sociale et une clarification des besoins à prendre en compte ;**
- **Le recours à des instruments adéquats pour orienter le processus d'élaboration du projet ;**
- **Une stratégie de développement qui s'appuie sur des modèles d'évaluation de la faisabilité financière, technique et méthodologique des objectifs de durabilité ;**
- **La création d'opportunités pour l'appropriation du quartier par ses occupants.**

MAN

MAN 01 - LE PROCESSUS DE GESTION DE PROJET EST-IL RÉSILIENT ?

La gestion du projet vise à mettre en place un processus collaboratif qui implique de nombreux acteurs, éventuellement complémentaires, aux différentes étapes de son élaboration. Ce processus devient résilient lorsqu'il stimule (voire élargi) les interactions possibles entre ces divers acteurs, pour faire bonifier le projet de quartier en cohérence avec son contexte local et régional.

Le projet peut être enrichi par des débats préalables : ils aident à créer et affiner la vision. L'ouverture à la créativité, l'innovation et la participation peuvent pleinement nourrir la qualité du projet.

Pour tirer profit de ces atouts, le processus participatif est initié avec un œil sur les aspects suivants :

- Poser des bases solides pour entamer un processus fructueux ;
- Définir un cadre de participation clair ;
- Disposer des instruments adéquats.

La présente section se penche sur ces trois préalables.

MAN 01.01 - LE PROCESSUS DE GESTION DE PROJET EST-IL DURABLE DÈS SES PRÉMISSES ?

Ambition : Identification des acteurs impliqués. Mise en place d'un organe de coordination, garantissant le respect et la mise en œuvre des ambitions définies pour le projet.

La phase exploratoire permet l'identification de partenaires, de ressources et de projets connexes (ou déjà en place) pouvant être fédérés dans la définition d'un projet commun. Ce tour d'horizon aide à poser les bases d'une gouvernance favorisant la dimension collaborative (entre organisations, administrations, professionnels, usagers...), inclusive (prenant en compte les enjeux sociaux et impacts sur la zone), intégrée (incluant la gestion dès la conception) et en résonnance avec les projets ou sous-projets liés à la zone.

La durabilité de cette gouvernance (et, à travers elle, l'aboutissement du projet) sera confortée par l'engagement des acteurs dans une dynamique commune ambitieuse et inspirante.

Gouvernance participative et collaborative

« La ville ne devient durable que si les habitants investissent réellement le projet de ville, ces derniers ne se mobilisant réellement que s'ils y voient un intérêt personnel - une réduction de leurs charges, par exemple, ou une amélioration de leur cadre de vie – et sociétal pour rééquilibrer les inégalités.[2]»

Une gestion de projet résiliente s'appuie sur un processus **évolutif et itératif** de conception et de gestion de projet, ainsi que sur une **gouvernance élargie, collaborative et participative** impliquant les parties prenantes directes et indirectes. Elle constitue la clé de voûte de la réussite d'un projet de quartier durable. En effet, la participation et l'implication des parties prenantes spécifiques le plus en amont possible et tout au long du processus faciliteront l'adhésion au projet ainsi que sa mise en œuvre. Elles apporteront plus de garantie sur le bon usage et le maintien de la dynamique du quartier après réalisation, mais également tout au long du processus de transition.

Le processus vise ainsi la flexibilité nécessaire pour que le projet **s'adapte** aux réalités du terrain et de l'ensemble des parties prenantes, tout au long de sa définition, de sa mise en œuvre et de ses redéfinitions ultérieures. Le processus doit également viser à capitaliser sur les apprentissages suivant le principe d'amélioration et d'adaptation continue.

Concrètement, que peut-on **attendre** de la participation ?

La participation ne permet pas d'éviter les **divergences de vues**, mais les révèle et les explicite ;

- Elle permet d'**améliorer la qualité** de certains éléments de projet mis en débat et d'élaborer des projets qui répondent aux besoins locaux et de la société ;
- Elle met les parties prenantes en capacité de **participer à la définition** du projet en dialogue avec les pouvoirs publics et en ce sens construit des liens de confiance notamment entre société civile et monde politique ;
- Elle met les parties prenantes en capacité de devenir **acteur de la transition** au sein de leur quartier en portant des projets d'évolution communs.

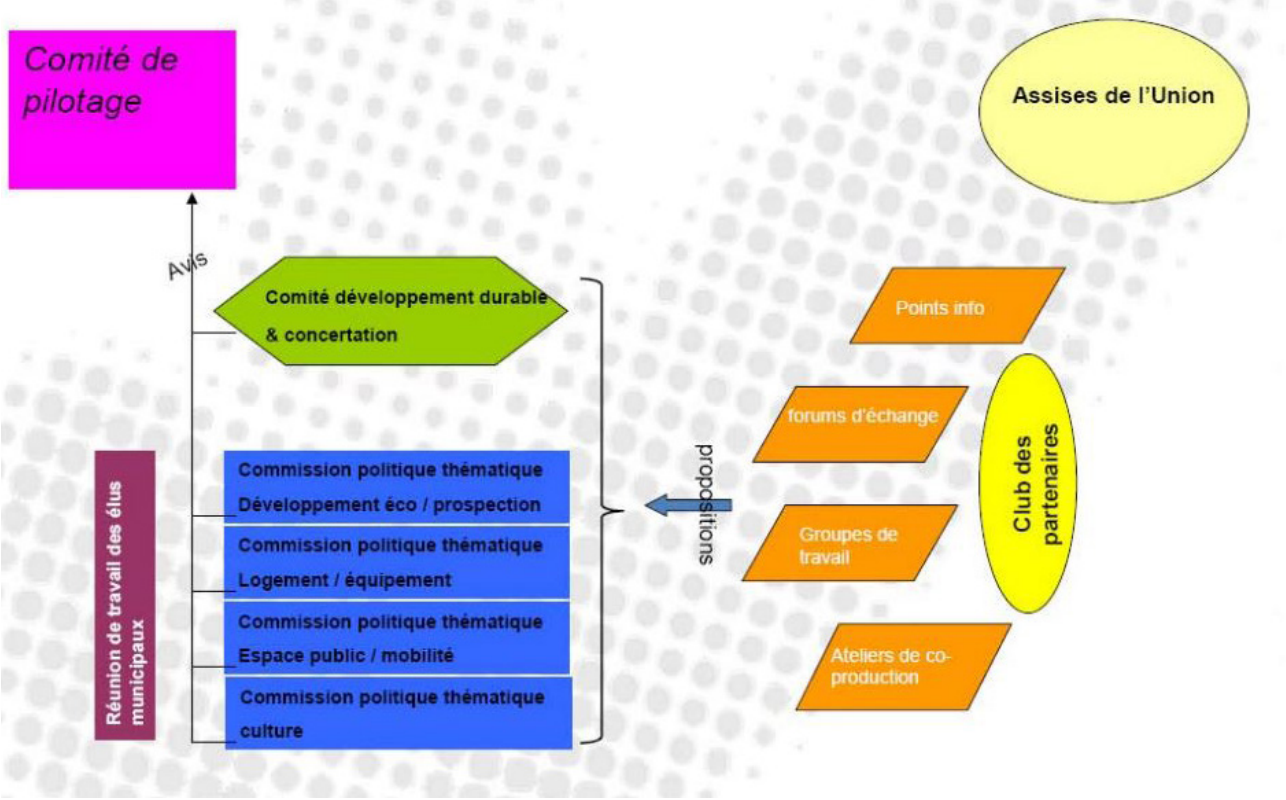
La participation **nécessite** un dialogue, une concertation, des négociations, des décisions et des accords entre les différents types d'acteurs… Le processus participatif se fonde sur une reconnaissance réciproque entre les personnes qui s'y impliquent : plus spécifiquement dans le cadre de la participation citoyenne, il est important pour les citoyens de se sentir reconnus en tant que partenaires compétents et crédibles aux yeux des experts professionnels et pour les professionnels de recevoir la confiance des citoyens. Cet échange de confiance et de reconnaissance entre les parties est fondamental pour commencer les dialogues.

2. Dans Repenser la ville du 21e siècle, 20 ans d'écoquartiers dans le monde, Cédissia ABOUT, Claire DOUSSARD, Meg HOLDEN - DUNOD éditions, 2019, p. 203

MAN

Le succès d'une bonne gouvernance participative est également favorisé par :

- La présence d'une **volonté politique forte** ;
- La **traduction** des ambitions du projet, de ses exigences techniques et de gouvernance (participation, politique de partenariat, etc.) ;
- L'assurance d'un **dialogue continu et transparent** entre acteurs, parties prenantes et partenaires ;
- La mise en place des démarches **d'évaluation**, de suivi et d'amélioration continue.



© Compte-rendu Charte de la participation - l'Union Lille Métropole

L'éco quartier de l'Union : une gouvernance participative

http://lunion.inouit.com/fr/comprendre-le-projet/methodes-pratiques-et-innovations/gouvernance.html

Premier éco-quartier de Lille métropole, l'Union s'inscrit dans une politique de développement durable tant au niveau de son aménagement que de sa gestion future. Le projet a été initié en 2007. Une concession a été attribuée à la Société d'économie mixte (SEM) Ville Renouvelée pour 15 ans. Le bureau Reichen et Robert est l'urbaniste en chef du projet. La configuration intercommunale du territoire, la diversité des parties prenantes et l'ampleur du projet justifient un dispositif de gouvernance et de conduite original. Le projet de l'Union est porté par Lille métropole communauté urbaine en lien avec les communes de Roubaix, Tourcoing et Wattrelos auxquels s'associent tous les acteurs institutionnels et économiques de la métropole. Autant d'acteurs qui coexisteront sur ce morceau de ville à reconstruire avec une ambition partagée : favoriser les échanges et soutenir les solidarités.

La SEM Ville Renouvelée, en charge du dispositif de contribution, a mis en place de nombreux organes et outils : subvention d'associations, groupes de travail, Assises de l'Union… L'objectif de ces organes et outils est d'associer les usagers, les élus et les services pour parvenir à une participation réelle. Toutefois, toutes les instances ne regroupent pas ces trois types d'acteurs, notamment le comité de pilotage, qui n'inclut pas les usagers.

*Le processus de gouvernance s'articule autour de la mise en place de 3 instances de pilotage et 3 instances d'échanges entre élus, techniciens et usagers. Le **pilotage** du projet se fait via les 3 instances suivantes :*

- ***Le Comité de pilotage** réunissant les vice-présidents communautaires en charges du développement durable, de l'économie, de l'aménagement et des finances, les maires, les services techniques communaux et communautaires ainsi que la SEM Ville Renouvelée*

- ***Le Conseil Privé** qui réunit les trois conseils municipaux des villes concernées et permet d'informer les élus communaux*

- ***les Commissions des élus** qui visent à améliorer l'articulation entre les politiques communales et le projet.*

MAN

*Les **trois instances d'échanges** permettant des rencontres entre élus, techniciens et usagers sont constituées par :*

*• Les **Assises de l'Union** permettent de faire des bilans bi-annuels sur le projet et son évolution. Organisées une fois par an, les assises de l'Union prennent la forme d'un rendez-vous festif qui permet aux acteurs du projet (élus, techniciens, partenaires institutionnels, entreprises, habitants et usagers) de faire le point sur l'avancement du projet et son évolution et d'actualiser les règles de gouvernance.*

*• Le **Club des partenaires** qui rassemble l'ensemble des partenaires (conseils de quartiers, associations, entreprises, personnalités. Il constitue une évolution du comité consultatif et se réunit une à deux fois par an. Il permet d'informer chacun et de fédérer les acteurs et de formaliser leur engagement. Il est né en 2011, de la volonté des acteurs présents sur le territoire de s'impliquer dans la construction de ce morceau de ville(s).*

*• Les **Groupes de travail** qui étudient des sujets spécifiques. Ces groupes réunissent les services techniques, des représentants des usagers et des associations. Les forums d'échanges, plus informels, permettent les échanges et suscitent les innovations.*

Afin d'informer et d'outiller les acteurs, une Charte de la participation de l'Union a été développée : une évaluation du processus participatif est prévue après chaque étape, afin d'adapter la charte si nécessaire.

Selon la SEM Ville Renouvelée, les instances de participation ont permis de structurer la participation, qui est davantage constructive et porte sur des sujets de plus en plus structurants. Elles permettent d'impliquer les citoyens ordinaires, non associatifs, dans des projets portés par des acteurs. Association, entreprise, habitant, citoyen, chacun peut facilement s'informer et participer au développement de l'Union...

*Enfin, l'écoquartier de l'Union est doté d'un **Fonds de participation des habitants** (FPH) spécifique. Ce dispositif peut financer des animations, actions culturelles, visites de quartier, etc., organisées par les nouveaux ou futurs habitants, associations ou encore salariés de l'Union. Ce fond de participation permet de laisser la possibilité pour les citoyens de s'exprimer autour du chantier de façon moins formelle en laissant toute latitude à leur créativité.*

Identifier des acteurs

La **phase d'identification et de compréhension des positions des parties prenantes** est primordiale. Elle sera utile à la fois pour définir un processus gestion de projet itératif autant que pour définir un processus de gouvernance élargie avec un cadre de participation adapté au contexte du quartier.

La phase de diagnostic, doit permettre de décerner les acteurs du quartier, soit les personnes qui seront impliquées de près ou de loin dans son développement :

Les parties-prenantes locales :

- La communauté constituée par les habitants, les usagers et bénéficiaires (présents et futurs),
- Les acteurs sociaux (mission locale, CPAS, service jeunesse, etc.) ;
- Les associations locales ;
- Les acteurs locaux qui pourront activer un processus de transition (makers urbain…).

Les parties prenantes institutionnelles :

- L'autorité publique, représentée par les élus ;
- Les services techniques : l'implication des services techniques est d'autant plus importante lors de la définition et la conception des espaces publics que, à terme, ce sont eux qui auront en charge la gestion de ces espaces. La prise en compte de leurs pratiques permettra d'affiner les orientations notamment dans un souci de gestion future raisonnée et raisonnable, efficace et efficiente.
- Les partenaires institutionnels (autorité environnementale, représentants de l'état, etc.) peuvent être impliqués à différents titres : contraintes règlementaires et solutions techniques associées, recherche de financements pratiques, prise en compte de stratégies ou de prérogatives nationales et/ou régionales, etc.

Les acteurs porteurs de connaissances et parties prenantes techniques tels que :

- Le monde académique ;
- Les groupes de réflexion, associations professionnelles locales ;
- Les professionnels de l'aménagement et/ou de la construction (les constructeurs, les promoteurs, les bailleurs) qui détiennent une connaissance sur les capacités du marché local et/ou des filières locales ;
- Les partenaires techniques (architecte du patrimoine, experts sur un thème particulier (déchets, réseau de chaleur, sol, etc.) ;
- Les concessionnaires qui ont la connaissance des réseaux, de leur fonctionnement, des contraintes et limites .

MAN

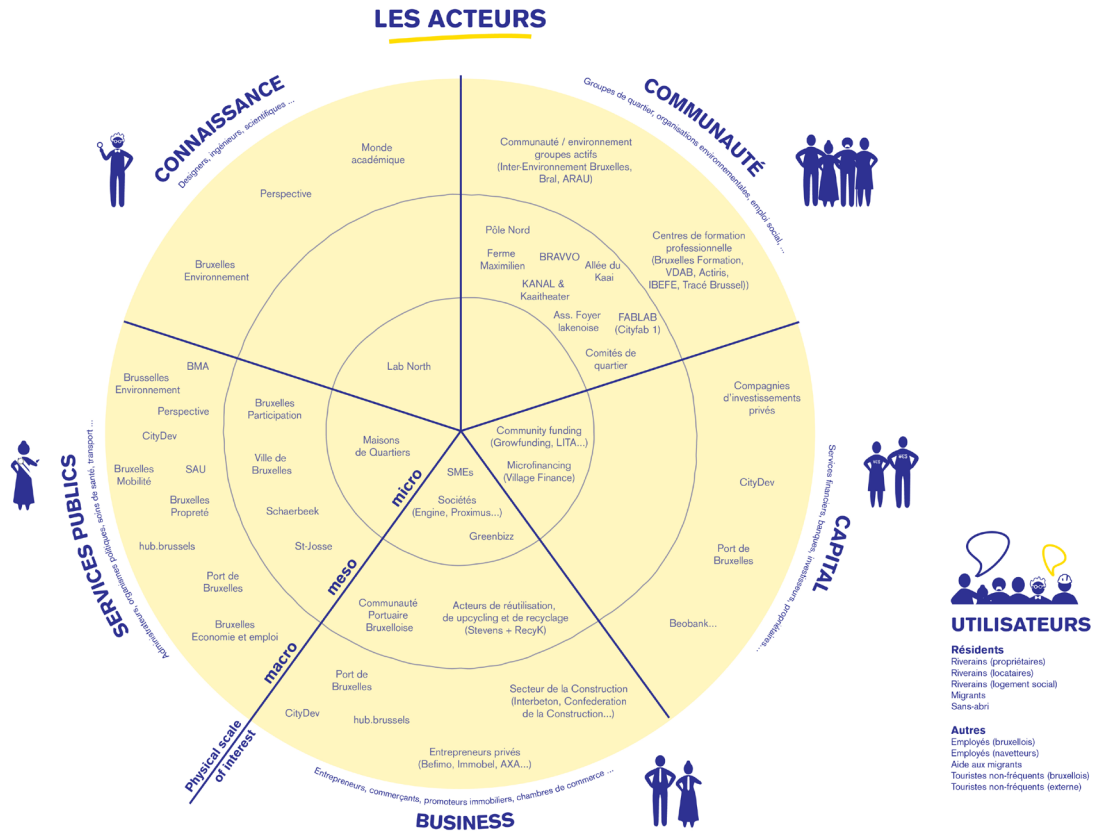
Les acteurs économiques présents au sein du quartier (entreprises, commerces qui y développent leur business) et qui participent à la vitalité économique et commerciale du quartier ;

Les parties qui détiennent un capital :

- Les investisseurs présents ou à venir ;
- L'opérateur : lorsque la collectivité ne porte pas elle-même le projet d'aménagement, cet opérateur peut être public ou privé. Il porte financièrement la réalisation de l'opération, assure la commercialisation des lots et suit la réalisation des différents programmes ;
- Les partenaires financiers potentiels privés ou publics.
- …

Ces différents groupes d'acteurs ont une portée à **différentes échelles** : micro, méso ou macro. Cerner le rôle de chacun, son agenda, ses intentions et ambitions est nécessaire afin de déterminer la mesure selon laquelle ils participent à l'évolution du quartier et la direction qu'ils veulent lui donner. Ces intentions peuvent être déjà connues ou non… La participation doit permettre de les expliciter. Le travail de **cartographie** des parties prenantes vise ainsi à identifier l'ensemble des groupes impliqués ainsi qu'à clarifier leur position sur différents aspects :

- Quelles sont les parties prenantes et les acteurs qui les composent ?
- Quels sont leurs intérêts ?
- De quel(s) pouvoir(s) ou force d'action disposent-elles ?
- Quelles expertises peuvent-elles apporter ?
- Quelles relations entretiennent-elles entre elles ? Se font-elles confiance ?
- Le projet de quartier durable est-il déjà connu des parties prenantes ?
- Quelles sont les possibilités de partenariat à mettre en place ?
- …



Exemple de Mapping des acteurs pour le Quartier Nord : par secteur, mais également en fonction de l'échelle d'implication dans le lien au quartier (macro, méso, micro). Pour « tirer le fil » des acteurs et de leurs interactions, il est utile par exemple de demander à chaque personne interviewée de suggérer le nom de la personne suivante à interroger.
© Facilitateur Quartiers Durables

MAN

Diagnostic in situ : cerner les enjeux propres aux différents groupes d'acteurs

« L'intelligence collective apparaît ainsi comme une clé d'entrée à la ville durable, faisant apparaître toutes les initiatives, mêmes les plus anecdotiques comme les maillons d'une chaîne vers une transition urbain écologique et juste. Et c'est bien là que se joue l'intérêt du collectif et du local ! [3]»

La réalisation d'un diagnostic avec les parties-prenantes locales et supra-locales est une occasion de mieux connaître le quartier et les personnes qui y habitent ou le fréquentent. Il vise à identifier les ressources existantes et les besoins collectifs. Ceci permet d'assurer que les projets rencontrent l'intérêt de tous, ou du moins soit développé en connaissance de cause sur deux aspects :

- Le **diagnostic** de la situation existante, ses atouts et faiblesses ;
- Les **ambitions** et attentes pour l'évolution du quartier.

La vision pour le quartier doit pouvoir s'appuyer sur un **diagnostic à la fois précis et objectif**, qui mette d'accord les parties prenantes sur les atouts et les faiblesses du quartier. Il s'agit de saisir « ce qui se passe » à travers le regard de chacun : ce qui est de l'ordre du formel et de l'informel, du visible et du non-visible, etc. Des dimensions subjectives font donc parties intégrantes du travail de diagnostic.

En ce sens, la **consultation des parties prenantes locales** nourrit le diagnostic global du quartier en y apportant la dimension humaine, vécue, mais également en faisant remonter la connaissance des acteurs impliqués dans le contexte au quotidien. Ils apportent leurs connaissances pratiques du territoire, leurs ressentis et font entendre ses éventuels dysfonctionnements. La consultation vise ainsi à saisir les enjeux propres aux différentes échelles dans lequel s'insère le contexte d'étude. Elle permet également d'ouvrir la porte à ce que les forces vives, locales ou supra-locales deviennent également moteur de l'évolution, vers la réalisation d'**ambitions communes**.

Il est à noter que la place donnée à la **participation citoyenne** dans la construction de projets urbain a fortement évoluée au cours des dernières décennies à Bruxelles. D'abord sous formes de luttes urbaines et mouvements de contestation très virulents portés par des noyaux d'habitants. Puis sous forme de « nouveaux mouvements urbains », tels que City Mind ou Plate-forme Flagey, au sein desquels la participation s'étend à l'ensemble des usagers du quartier et porte sur des enjeux urbains à l'échelle de la ville. La participation est progressivement institutionnalisée vers la définition d'un espace de dialogue cadré au sein des procédures urbanistiques. A la suite de la législation européenne et de la charte d'Aarhus, les études et rapports d'incidences font également l'objet de processus participatifs, amenant les questions environnementales au cœur du débat.

Il est aujourd'hui acquit que la légitimité des décisions se construit avec les acteurs des territoires concernés. Elle fait en tous les cas partie des attentes de la société. Ces dynamiques évoluent vers de plus en plus de démarches « bottom up » d'appropriation des quartiers par les occupants et pour les occupants. Les démarches ainsi menées sont vectrices de cohésion sociale et de qualité de vie.

---

3. Dans Repenser la ville du 21e siècle, 20 ans d'écoquartiers dans le monde, Cédissia ABOUT, Claire DOUSSARD, Meg HOLDEN - DUNOD éditions, 2019, p. 204

Bruxelles, à l'épreuve de la participation – Mathieu Berger, Pauline Beugnies (2008)

Consulter le pdf

Au travers de cette publication, Mathieu Berger et Pauline Beugnies analysent l'apport des contrats de quartier dans les pratiques participatives à Bruxelles, bien souvent innovantes, mais qui n'en demeurent pas moins un réel effort, un « exercice ». La troisième partie du livre est aussi riche en enseignements pour une gouvernance urbaine plus réflexive.

Les équipes projets de quartier à Liège : quand participation rime avec action
Dix ans d'action sociale urbaine Contrats de Ville - Contrats logement, SPIS intégration sociale, 2009 – https://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1207 (p. 68 à 71)

Fin des années 1990, la Cité Ardente engage des moyens conséquents pour élaborer son "Projet de ville" 2003-2010. Ce master plan socio-économique repose alors sur un double diagnostic : une analyse globale au niveau de la ville et une analyse spécifique au niveau des quartiers. Chargées d'informer, de consulter, d'associer et de mobiliser les forces vives des quartiers, ces équipes s'appuient alors sur de nouvelles méthodes de démocratie participative. Les équipes mènent un travail d'enquête auprès des comités de quartier et du milieu associatif. Leur objectif : relever les points forts et les points faibles de chaque quartier afin de les stimuler et les aider à mettre en œuvre leurs propres projets.

MAN

Le diagnostic peut faire l'objet d'une **appropriation collective** à travers de multiples formes possibles d'échanges (ateliers ouverts, réunions ciblant un public particulier, marche exploratoire, intervention dans l'espace public, cartographie participative, mur des possibles, consultation et communication on-line…). Les techniques sont multiples et variées. Chacune permettant des approches spécifiques, à mettre en lien avec les questions posées.

« Silence on parle ! », faire débat dans l'espace public
https://periferia.be/silence-on-parle-faire-debat-dans-lespace-public/

« Silence, on parle » est une démarche initiée par des collectifs de Capacitation Citoyenne qui part du principe qu'aujourd'hui les possibilités d'exprimer son avis, que ce soit à travers les réseaux sociaux ou les médias sont innombrables mais qu'en parallèle, on assiste à un repli sur soi, à des positions toujours plus radicales et des débats qui tournent le plus souvent à l'affrontement stérile. Partant de ce postulat, « Silence, on parle ! » se pose la question de la place des espaces de débats citoyens où chacun peut exprimer son point de vue critique, où l'on s'écoute et se comprend.
La démarche vise à reconnaître la place et l'action de collectifs peu habitués à prendre part publiquement aux réflexions sur leur quartier, la ville et la société en leur donnant la parole. Il s'agit aussi de permettre aux passants et participants de développer leurs aptitudes à faire débat dans la ville, à partir de leurs pratiques.
Concrètement, ces collectifs ont imaginé de monter un véritable studio de tournage dans l'espace public, une scène où chaque collectif est invité à venir s'exprimer, parler de ses luttes et interpeller passants, habitants, élus et associations sur des questions qui leur tiennent à cœur.
Perifieria, un des collectifs engagés dans cette démarche a permis l'installation de cette démarche le temps d'une journée à Bruxelles (octobre 2014), place de la Monnaie : douze collectifs et associations sont montés sur scène et avaient pour fil rouge d'expression la thématique des espaces publics. Une autre session a eu lieu à Liège sur la thématique de la pauvreté et des richesses citoyennes intitulée « Les Karavanes ».

MAN 01.02. - Un cadre de participation clair a-t-il été établi ?

Ambition : Définir et communiquer une trajectoire de participation bien adaptée est un gage de valeur ajoutée sociale. De cette manière, les valeurs, les objectifs sociaux ainsi que les besoins sont connus et peuvent être intégrés dans la maturation du projet.

Un processus de gouvernance résilient favorise le développement d'une trajectoire de participation sur mesure, flexible et dynamique. De l'information à la co-création, en passant par la sensibilisation, la consultation ou la concertation, différentes formes de participation sont possibles et visent différents objectifs... La trajectoire d'apprentissage collectif peut ainsi mener à davantage de connaissances, à une meilleure coopération et surtout à un projet plus qualitatif et durable grâce au partage de visions, de concepts et d'actions. Ce processus sera d'autant plus enrichissant qu'il ne se déroule pas en parallèle, mais qu'il fait intrinsèquement partie du processus de développement du quartier.

Rôle de chacun

Une fois les parties prenantes inventoriées et leurs positions clarifiées, il est possible de déterminer le rôle de chacun des acteurs au sein des instances de gouvernance du projet. Ces rôles cadrent les modalités d'implication de chacun :

- **La structure de coordination ou comité de pilotage** associe souvent le maître d'ouvrage et les institutions publiques parties prenantes du projet. Elle définit les orientations du projet, orchestre sa mise en œuvre et valide les différentes étapes. Un coordinateur de projet est défini dès le début du projet au sein de cette structure de coordination ;
- **L'équipe de projet** constituée des différentes expertises techniques pour la conception du projet (architectes, urbanistes, paysagistes, écologues, etc.) associée à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Elle inclut idéalement des experts en développement durable (pour veiller aux critères de durabilité), en développement économique (pour examiner des modèles de financements innovants) et en participation (pour établir un cadre de participation) ;
- **Le comité technique** constitué de l'équipe projet et des services techniques intervient en préalable des comités de pilotage et cadre le travail des différents prestataires impliqués. Il peut également être amené à émettre des propositions en fonction de sa connaissance du territoire et de son fonctionnement ;
- **Les groupes de travail thématiques** : traitent des thématiques spécifiques du projet. Ces groupes réunissent les services techniques, des représentants des usagers, les pouvoirs publics et des professionnels. Des ateliers de co-production avec des experts spécifiques extérieurs au projet permettent ainsi d'élargir le cadre de la réflexion ;
- Certaines actions peuvent faire l'objet de **partenariats** (co-définition, co-portage, cofinancement avec des parties prenantes du projet et acteurs extérieurs) ;
- **Des moyens d'information** assurent la diffusion régulière d'une information sur l'état d'avancement du projet (newsletter, site internet, maison du projet, points d'information…).
- **Des groupes citoyens** actifs sur le terrain, porteurs de dynamiques in situ. Le lieu de l'action n'est

pas nécessairement limité au périmètre d'un site particulier, mais peuvent être menées hors de ce périmètre également. Elles peuvent alimenter une dimension de quartier durable.

- Afin de respecter les engagements techniques et de gouvernance, une personne responsable du suivi peut être désignée pour assurer le **monitoring du projet**. Son travail se réfère à des exigences définies et rendues publiques.

La mise en place des instances de gouvernance élargie, permet ainsi le développement d'une politique de partenariat qui associe des parties prenantes clés au développement du quartier. Les espaces de dialogue créés sont l'occasion de tisser des liens entre les différents projets et les personnes impliquées. Ces liens posent les bases pour une appropriation ultérieure du quartier (cf. chapitre MAN 04.)

Processus participatif dans le cadre du Contrat de Quartier Durable Magritte[4]

© ÁRTER Architects

Le programme de rénovation du quartier Magritte a fait l'objet d'un processus de co-production animé par les bureaux d'études et porté par la Commune. La méthodologie participative s'est déclinée en divers moments, divers outils, divers lieux, afin d'impliquer au mieux les acteurs dans un processus de transition du quartier vers plus de durabilité. En plus des Assemblées générales et des Commissions de quartiers, que l'on retrouve dans l'ensemble des CQD, différents types de moments de coproduction ont été développés. La phase participative s'est déroulée en trois temps :

- *Un diagnostic partagé*
- *Une vision collective*
- *Une spatialisation potentielle*

Ce programme de rénovation a poussé particulièrement loin l'implication des habitants et des associations du quartier, tant au niveau des besoins, des idées, des projets qu'au niveau du choix des opérations socio-économiques à privilégier (en faisant le lien avec les contraintes de budget) et qu'au niveau de l'adhésion. Il est à noter que la sélection finale a été approuvée à l'unanimité des participants ! Soulignons également que les responsables politiques ont veillé à renforcer les associations du quartier en leur donnant la priorité lors de l'appel à projets plutôt qu'en développant des projets communaux ou institutionnels.

4. Pour en savoir plus, voir aussi fiche inspiration "Quartier Magritte – Jette » sur le site Be Sustainable

Attendus de la participation

Un projet ne peut résoudre toutes les difficultés locales et il ne s'agit pas d'entretenir de faux espoirs, au contraire. Un processus participatif permet justement de gérer d'éventuelles attentes irréalistes au départ des ambitions de l'ensemble des parties prenantes. Le cadre de la participation vise donc à **définir la manière dont les acteurs impliqués au sein du quartier sont amenés à collaborer dans le processus d'évolution du quartier :**

Il explicite **l'organigramme** schématique du processus de gouvernance et le **calendrier** de mise en œuvre précisant le planning des moments de rencontre en cohérence avec le planning du projet ;

Il formalise la **politique de participation** et son mode de fonctionnement, soit :

- L'organisation de l'information, sa disponibilité et sa diffusion, la complémentarité de l'information avec des besoins de formation ;
- La définition des règles de concertation, de coopération ainsi que les prérogatives de chacun pour la décision, la réalisation, le suivi et l'évaluation du projet ;
- La définition par le maître d'ouvrage de ce qui est ou n'est pas négociable (qui reste dans le domaine de la démocratie représentative) ainsi que des devoirs et obligations de chacun ;
- La présentation des règles de décision afin de rendre transparents les processus de décision et le rôle de chaque acteur intervenant dans le projet ;
- L'engagement à expliquer le rejet éventuel des propositions des habitants et des acteurs locaux par le maître d'ouvrage.

Il est **distribué** à tous les acteurs impliqués dans la gestion du projet. Idéalement, il est discuté par toutes les parties prenantes et constitue un engagement formel de tous les acteurs pour travailler ensemble ;

Il doit aussi être **maintenu à jour,** afin que chacun puisse savoir de manière la plus transparente possible les étapes du projets, l'état d'avancement, le rôle de chacun… Mais également pour intégrer la dimension évolutive du cadre de la participation, au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Plus le cadre sera établi clairement et partagé par l'ensemble des acteurs, plus la gouvernance du projet sera transparente et stable dans le temps.

La participation des parties prenantes à la conception d'un projet de quartier durable peut prendre des formes très variées. Aucun processus de participation n'étant identique à un autre[5]. Il doit au minimum respecter les prescriptions légales, à savoir un schéma « information sur le projet / observations du public », mais le propos est ici de poser les bases d'un cadre de participation qui aille au-delà de cette obligation, en prenant en compte le rôle et la position de l'ensemble des parties prenantes. Il n'y a pas de recette toute faite et le processus devra être adapté dans le temps en fonction du déroulement du projet. Le choix des modalités de mise en œuvre de la participation repose surtout sur trois éléments :

5. Plusieurs exemples de processus participatifs peuvent être consultés via ce lien : http://www.kenniscentrum-vlaamsesteden.be/

MAN

- **Le contexte local** : le processus doit s'adapter à l'histoire locale et au jeu d'acteurs ;
- **L'objectif** assigné au processus de gouvernance participative : selon l'objectif poursuivi, la nature des acteurs sollicités et la forme prise par les dispositifs seront différentes ;
- Les ressources internes (humaines et financières) à la disposition de celui qui organise la participation. Cet aspect est crucial pour ne pas se lancer dans un dispositif surdimensionné ou sous-dimensionné.

Le processus doit viser à **mettre de vrais enjeux en débat**, en accord avec le niveau de participation défini (voir infra). Le concept même de participation ne peut exister si aucun enjeu n'est à mettre en débat et si aucune possibilité d'influence n'est possible ! Pourtant, les acteurs publics sont parfois réticents à mettre en débat certains sujets avec les acteurs de la société civile et encore plus à les inclure dans des prises de décision et des co-constructions décisionnelles. Certains risques sont pointés : risques juridiques, manque de discernement, incapacités à se positionner sur des enjeux qui dépassent les intérêts directs ou encore des effets du type NIMBY… Si ces risques sont bien réels, ils sont souvent liés à une mauvaise communication mais surtout l'impression des citoyens de ne pas être pris au sérieux. Ces postures critiques, parfois violentes, naissent de frustrations, d'un manque de confiance… Beaucoup de ces « risques » peuvent être limités grâce au respect de règles de bases de la participation citoyenne. In fine, force est de constater que cette implication est bénéfique au développement d'un projet et à son appropriation par les différents acteurs.

La **confrontation de points de vue** doit être rendue possible pour construire des propositions ambitieuses. Dans la mesure du possible, il est important d'associer tous les partenaires institutionnels, techniques et associatifs aux différentes étapes de la concertation et de la participation. C'est à travers la confrontation et l'échange des points de vue qu'il devient possible de concevoir ensemble une solution globale, voire ambitieuse, et qui satisfasse les divers intérêts tout en tenant compte des réalités technico-financières. Dans cette optique, il est nécessaire de ne pas avoir peur du conflit et de laisser la place à la critique…

https://periferia.be/pour-une-veritable-democratie-participative/

© Periferia

La mobilisation citoyenne présente également des **limites** dont il faut avoir conscience : « Il est aussi important d'indiquer ici que cette participation citoyenne n'est pas à elle seule la garantie du succès d'un projet ou encore du bien-être de ses habitants. Certains projets n'ayant pas fait l'objet d'une mobilisation citoyenne peuvent être des succès. La participation citoyenne est encore à ce jour une construction culturelle forte et n'est pas forcément perçue comme une évidence par les communautés locales elles-mêmes, en fonction du contexte territorial. Elle peut être également biaisée : les citoyens ayant contribué à une opération donnée ne sont pas forcément ceux qui l'habitent. Il faut ainsi distinguer les opérations de type tabula rasa, pour lesquelles aucun habitant n'est encore présent sur le site, des projets de renouvellement urbain où les habitants sont déjà présents sur le site, parfois depuis de nombreuses années, et y sont de fait, attachés. En outre, il s'avère que seulement une partie de ces citoyens s'implique réellement, les autres n'ayant ni le temps ni les moyens de participer à des réunions de concertation ou des réunions de travail en lie avec le développement du projet[6] ».

Ces limites s'illustrent notamment dans le projet Hunziker Areal de la métacoopérative Mehr Als Wohnen[7] : un des défis rencontrés par les coopératives consiste à intégrer une grande diversité de population tout en promouvant un environnement durable. Ces coopératives se dotent d'ambitions assez poussées, notamment en matière de gestion des consommations énergétiques, réduction des consommations d'eau, etc. Certains habitants ne portent pas ces ambitions, car tous ne sont pas en accord avec les défis écologique et la manière d'y répondre. Pour assurer la communication et permettre le débat sur ces questions, des campagnes d'information et de sensibilisation sont organisées (soirée d'informations, projections). Un groupe d'actions a été créé, le « Leichtes Leben » (vie simple), pour promouvoir un comportement sobre au sein de la coopérative.

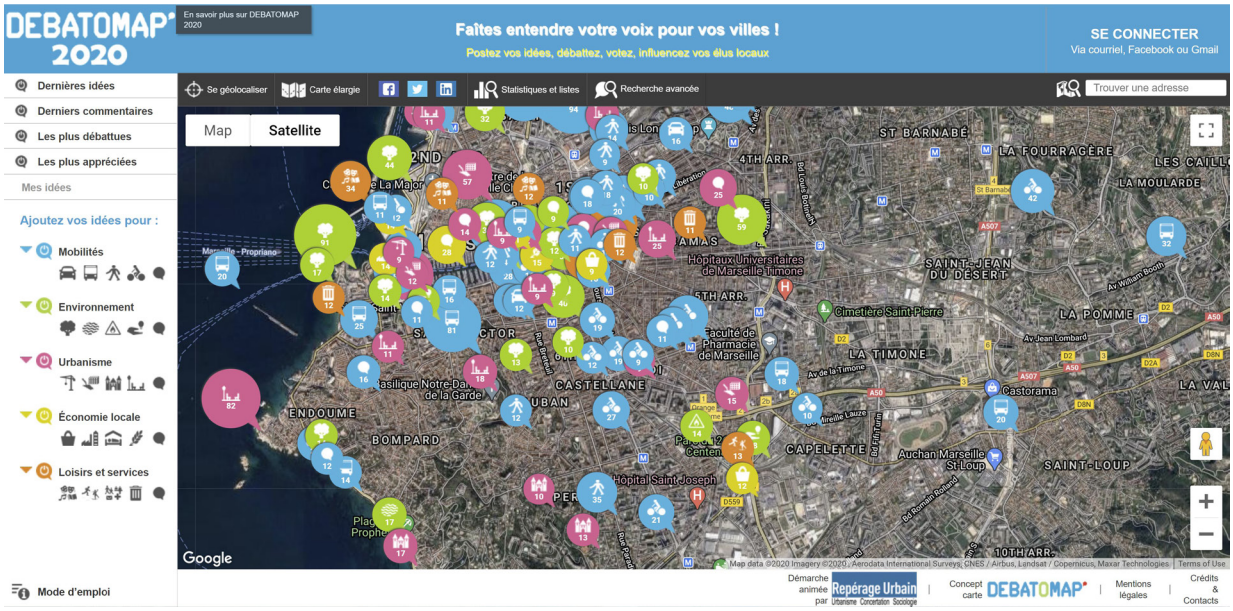
Ainsi, il arrive que les processus de gouvernance collaborative soient critiqués ou délégitimés au prétexte de la non-**représentativité** de la population lors des rencontres. Les différents groupes de personnes ne sont pas toujours représentés de manière équivalente. En particulier, les publics plus fragilisés socio-économiquement sont souvent parmi les moins représentés. S'il est effectivement illusoire de prétendre à la représentativité de toutes les couches de la population, cela ne décrédibilise pas pour autant le processus participatif et son intérêt. A cet égard, la représentativité des points de vue sur le quartier (les différentes conceptions du « bon quartier ») importe d'avantage que des couches de la population[8]. La participation est un effort, qu'il faut en permanence animer, réanimer, relancer afin d'enrichir les projets et d'impliquer le mieux possible tous les acteurs d'un quartier dans sa transition.

Impliquer un public le plus large possible impose de porter une attention toute particulière au moment de sollicitation des citoyens : ils participent généralement dans le cadre de leur vie privée, ce qui implique des contraintes d'horaires. Les moments de mobilisation sont donc conçus en fonction des publics visés (citoyens ou autres) : les horaires sont idéalement adaptés à différents publics, les lieux de rencontre multiples, les moyens d'expressions diversifiés et la rencontre directe des gens est prise en compte… Les organisations locales qui sont en contact avec les publics visés sont souvent un relais précieux pour déterminer les modalités de participation adéquates pour un certain public.

---

6. Dans Repenser la ville du 21e siècle, 20 ans d'écoquartiers dans le monde, Cédissia ABOUT, Claire DOUSSARD, Meg HOLDEN - DUNOD éditions, 2019, p. 204
7. Voir aussi fiche inspiration « Hunziker Areal – Zurich » sur le site Be Sustainable
8. Bruxelles à l'épreuve de la participation, les contrats de quartier en exercices, Mathieu Berger et Pauline Beugnies, Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, Administration de l'Aménagement du Territoire et du Logement, Direction Rénovation urbaine, 2008

MAN



Utilisation de [l'outil en ligne Debatomap](), ici à Marseille – Repérage Urbain[9]

Debatomap (anciennement Carticipe) est une carte participative et sociale développée par le bureau Repérage Urbain. Il permet aux citoyens et acteurs locaux de suggérer facilement des idées ou recommandations pour un territoire et de susciter le débat autour des leurs. Il suffit de déposer une idée sur la carte, de commenter et de voter. Les idées sont classées par catégorie : Mobilités, Environnement, Economie locale, Loisirs & Services.

En 2002, le concept a été mis à disposition sur sept agglomérations françaises : Paris, Marseille, Bourges, Agen, Strasbourg, Bordeaux et Lyon. « L'objectif de cette initiative est de valoriser l'intelligence collective et l'expertise citoyenne, en tentant d'influencer les réflexions des candidats aux municipales, puis des futurs élus. La démarche, lancée de façon indépendante de toute commande politique, en pleine période pré-électorale, vise ainsi à démontrer l'utilité d'être à l'écoute des idées des citoyens et de stimuler les débats « horizontaux » (c'est à dire « entre citoyens » et non pas uniquement « entre élus et citoyens »), pour améliorer les programmes et les projets municipaux. »[10]

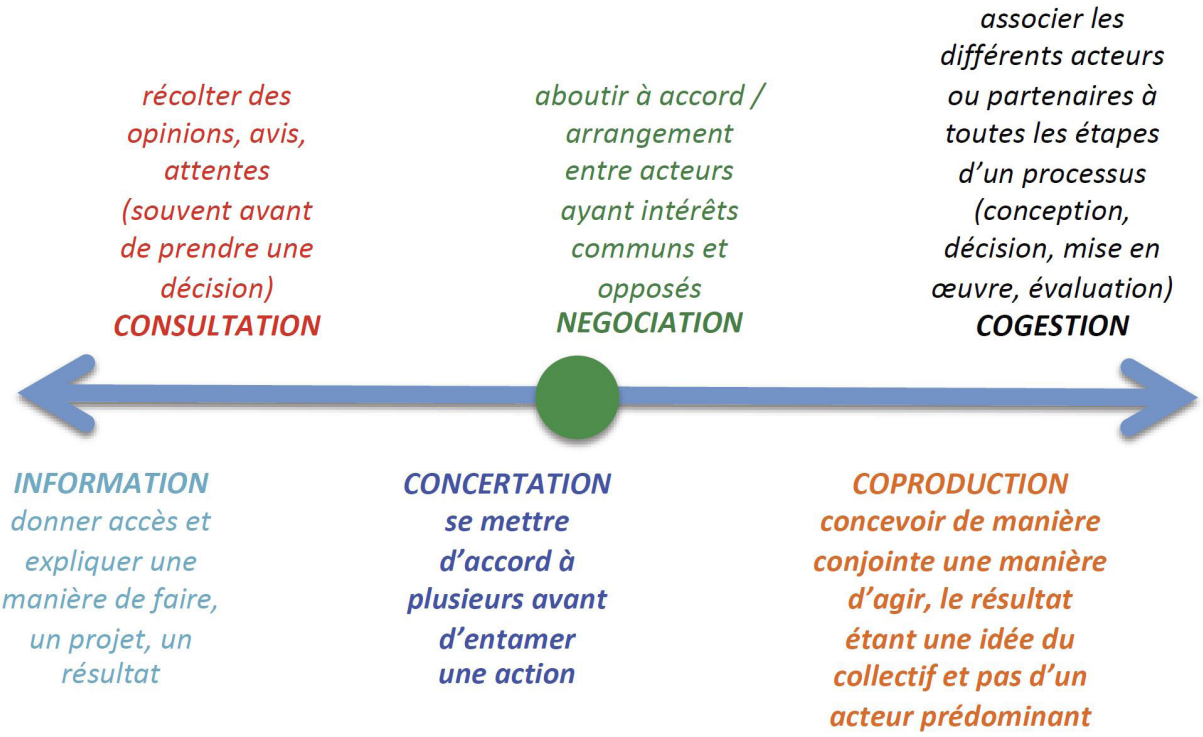
9. Pour en savoir plus sur l'outil développé par le bureau Repérage Urbain : https://debatomap.reperageurbain.com/
10. Pour en savoir plus : https://debatomap.reperageurbain.com/2019/12/05/debatomap-2020-prenez-vos-villes-en-main/

Niveaux de participation

Il est utile de clarifier, dans les limites du possible, les engagements pris pour chaque partie prenante (niveau de participation) et les limites dans lesquelles la participation va se dérouler. L'échelle de participation distingue six niveaux[11] . Le niveau de participation peut varier en fonction des étapes du projet :

- **Information** : information sur le projet, qui n'implique aucune participation ni à l'élaboration ni à la décision. Elle peut prendre la forme de points d'information qui diffusent régulièrement les informations sur l'état d'avancement du projet ;
- + Sensibilisation : l'information requiert souvent un complément, une explication afin que les parties prenantes comprennent les enjeux, les objectifs. Elle peut prendre la forme de moments de sensibilisation et d'action pour motiver les habitants afin que leurs comportements puissent être cohérents avec le projet. Un programme d'économie d'énergie sera d'autant plus réussi que les habitants seront sensibilisés aux résultats par exemple ;
- **Consultation** : l'avis des parties prenantes est demandé, les décideurs pourront prendre en compte leurs demandes, attentes, envies sans aucune obligation de leur part. La consultation peut intervenir avant l'élaboration du projet et aider les auteurs de projet dans l'élaboration. Elle peut aussi survenir au moment de la remise des projets pour aider le maître d'ouvrage dans son évaluation et sa prise de décision. La consultation est aussi de rigueur une fois la décision prise dans les projets soumis à enquête publique. Le décideur peut modifier, mais sans obligation, le projet après enquête publique ;
- **Concertation** : un engagement du maître d'ouvrage à négocier avec la/les partie(s) prenante(s). Elle vise une forme de conciliation entre les différents points de vue. La décision reste l'apanage du maître d'ouvrage mais est prise à l'issue d'un processus de discussion. La concertation doit être encadrée afin que les règles du jeu soient connues : il faut définir au préalable ce qui est discutable ou ce qui ne l'est pas, les contraintes de négociation en termes financiers, de compétences, de temps…
- **Négociation** : aboutir à accord/arrangement entre acteurs ayant des intérêts communs ou opposés
- **Coproduction** : la co-production désigne l'implication des parties prenantes dans le processus même de la décision. La co-production des projets requiert une participation de la/des parties prenantes dans toute l'opération avec une prise de décision commune. Elle peut se faire par exemple via des ateliers de co-production (cf. instances de gouvernance élargie). Cet exercice nécessite un certain apprentissage. Il y a lieu d'identifier les opérations pour lesquelles une coproduction est envisagée (exemple : aménagement des espaces publics de proximité (cheminement piéton, aires de loisirs...) et bien délimiter les responsabilités de chacun.
- **Cogestion** : associer les différents acteurs ou partenaires à toutes les étapes d'un processus (conception, décision, mise en œuvre, évaluation)

11. Periferia, « Comment concevoir et analyser la participation citoyenne dans les quartiers ? Se donner des balises pour la participation », 2011 Consulter le pdf



Periferia, « Comment concevoir et analyser la participation citoyenne dans les quartiers ? Se donner des balises pour la participation », 2011

Trajet participatif dans le cadre de l'aménagement du parc Menin - Etangs noirs, 21 Solutions, Molenbeek St-Jean © 21Solutions
https://www.21solutions.eu/reference/amenagement-du-parc-menin-etangs-noirs/

Comment faciliter l'appropriation d'un espace public par les usagers, les associations du quartier et les riverains ? C'est la feuille de route donnée à 21 Solutions par la Commune de Molenbeek-Saint-Jean pour le parc récréatif situé à l'angle des rues de Menin et des Etangs noirs. L'équipe a élaboré et animé une stratégie participative pour définir de manière collective des projets pour le parc, en assurer leur portage citoyen ou associatif et favoriser une appropriation positive du parc.
Après un diagnostic très détaillé du parc et de ses usages avec les riverains, les associations locales et les usagers (enfants et parents notamment), l'organisation de deux rencontres festives proposant des ateliers ludiques a permis de faire émerger des projets pour le réaménagement et la réappropriation du parc, mais aussi de mobiliser un groupe porteur local. Différents projets ont alors été progressivement mis en œuvre, de la fresque à l'espace foot en passant, par exemple, par des actions de sensibilisation à la propreté.
On peut noter que ce projet de parc est évolutif, que sa programmation et son ouverture au quartier évolue au gré d'autres programmes de rénovation urbaine.

La vision et le niveau d'ambition posés pour les différents aspects du quartier sont explicités et communiqués. Cela permet d'assurer une transparence au projet et le partage des objectifs notamment via le renforcement de la **culture commune**. Ces ambitions sont amenées à percoler dans la rédaction des cahiers des charges et contrats de cession.

Bénéficier d'une expertise adéquate

Faire appel à des **experts en participation pour animer ou faciliter des rencontres** en tant qu'acteurs externes et le plus neutre possible est un plus. Bien qu'ils puissent être « liés » aux maîtres d'ouvrage qui les rémunèrent, ils peuvent jouer le rôle du « garant du cadre » durant leur intervention vis-à-vis des différentes parties et ainsi créer un espace sécurisé de discussion. Leur rôle est également de rappeler : le processus dans son ensemble, le rôle des acteurs, les objectifs et le rythme des réunions, les sujets abordés, la manière de contribuer aux discussions… Idéalement, le processus doit aussi permettre de discuter et d'adapter le cadre avec ses participants.
Un autre rôle fondamental des experts en participation consiste à faire valoir l'expertise des habitants. Ils doivent être en mesure de mettre en forme les revendications des habitants dans un registre « entendable » par les professionnels. Cette expertise comporte différents aspects :

- **Prévoir** des moments d'information/formation des habitants afin de les mettre à niveau sur les contraintes liées au contexte (politique, financier, juridique, technique.) dont il faudra tenir compte pour élaborer le projet ;
- **Amener** la société civile à passer d'un discours « émotif » à un discours d' « opinion » ou « critique »[12]
- **Proposer** un cadre qui définit la pertinence des interventions en lien avec le projet et ses enjeux ;
- **Mettre en forme** les revendications de la société civile.

Une consultation participative systématique pour les projets de citydev.brussels

Une consultation participative systématique pour les projets de citydev.brussels
© citydev.brussels
Pour en savoir plus : https://consult.citydev.brussels/fr

CityDev s'engage pour ses projets à définir un niveau de participation « consultative » et innove dans les modalités de mises en œuvre (engagements spécifiques du site, etc.)
Depuis 2020, CityDev a un marché avec un prestataire professionnel de la participation (CityTools) pour animer le volet participation de ses projets. En effet, gérer un processus participatif est de nature complexe : il est utile de pouvoir s'appuyer sur des compétences et une expérience spécifique en participation au sein de l'équipe de gestion du projet, et de désigner un responsable de la participation proche du centre décisionnel.
La démarche possède deux objectifs :
• Créer un climat de confiance
• Alimenter le processus de conception des projets
La méthode pour chaque site prévoit :
• Un échange d'informations et d'idées
• Un processus de consultation numérique
• Quand le site le permet, des occupations temporaires peuvent être organisées pour accompagner le processus.

12. Cardon Dominique, Heurtin Jean-Philippe, Lemieux Cyril. Parler en public. In: Politix. Vol. 8, N°31. Troisième trimestre 1995. pp.5-19.doi : 10.3406/polix.1995.1916
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/polix_0295-2319_1995_num_8_31_1916

MAN

MAN 01.03 - Les instruments adéquats sont-ils utilisés pour une gestion de projet résiliente ?

Ambition : Disposer d'un ensemble d'instruments contraignants garantissant la transparence du processus et la préservation des objectifs de durabilité

Les éléments de vision peuvent être concrétisés dans une "définition de projet" et permettent ainsi de se positionner sur les ambitions de développement durable et l'importance du projet pour la Région, la société et ses utilisateurs. Lorsque cela est pertinent, l'élaboration d'une « charte » (de développement durable, de quartier en transition, de quartier résilient…), par exemple, encourage les différents partenaires à concrétiser certaines ambitions, notamment par le biais de critères de développement durable à introduire dans les étapes ultérieures (contrats de vente, cahiers des charges ou encore contrats de gestion). La mise en place d'un "système de monitoring" pendant la phase de planification et de développement garantit la réalisation des ambitions de durabilité à long terme. C'est notamment ce que Be Sustainable propose au travers du Compass. La gestion durable des processus mérite également un retour régulier et transparent, communiqué au comité de pilotage et idéalement, à toutes les parties concernées.

Définition des ambitions et suivi

L'établissement d'une **feuille de route** permet de cadrer la phase de conception et d'assurer le respect des ambitions fixées au départ dans la réalisation proprement dite. Le cycle de gestion de projet suit un processus itératif. L'évaluation des objectifs atteint a donc lieu à chacune des étapes. Elle permet ainsi des adaptations en vue d'une optimisation du projet.

La phase de conception bénéficie d'échanges réguliers et d'un dialogue transparent entre les instances de gouvernance. Ces échanges et interventions visent une amélioration continue du projet vers les objectifs poursuivis. Tandis que certaines questions peuvent être tranchées par le comité de pilotage et l'équipe technique, d'autres choix de conception sont discutés au travers de groupes de travail thématique et font l'objet d'ateliers de coproduction (co-définition, co-portage, cofinancement avec des parties prenantes locales et techniques).

Plusieurs **outils** peuvent être mis à profit pour la définition des ambitions et leur suivi :

- La **charte** de quartier durable énonce les ambitions du projet et les exigences techniques et de gouvernance (participation, politique de partenariat, etc.) dans un document public. La charte Be Sustainable est un premier pas en ce sens. Elle peut être précisée selon les spécificités du quartier. L'ouvrage Ecoquartier mode d'emploi[13] propose une charte de développement durable pour un quartier structurée en fonction de la définition du projet de quartier durable. Pour chacun de ces thèmes des objectifs et des indicateurs (avec des seuils de performance) sont proposés.

- Des outils d'**évaluation**, de reconnaissance : plus ou moins quantitatifs, ces outils visent à « mesurer » la durabilité d'un projet de quartier, autant que faire se peut (Duurzaamheidsmeter…);

- Des outils de **labellisation** ou de certification environnementale : le recours à ces outils vise à obtenir une « note » qui atteste de la durabilité du projet. Il s'agit en ce sens d'un outil pour communiquer autour des résultats atteints (BREEAM communities, LEED-ND, HQE, Green Star...).

13. Charlot-Valdieu Catherine et Otrequin Philippe, Edition Eyrolles, 2009.

- Des outils de **dialogue**, supports de discussion tel que le Compass proposé par le Facilitateur Quartier Durable : son intérêt consiste à définir les grandes ambitions du projet ensemble avec les acteurs, puis de monitorer la traduction de ces ambitions à chacune des phases du projet.

Cerner les ambitions communes autour des nombreuses facettes d'un projet de quartier constitue le point de départ de la discussion. Il est important de saisir quels sont les intérêts de chacun de acteurs touchés de près ou de loin par le projet, mais également comment ces intérêts peuvent être en synergie ou en contradiction. Permettre un dialogue clair sur ces points permet de gagner du temps et de l'efficacité dans la concrétisation des éléments de projets, en cernant comment les efforts consentis peuvent être mis en synergie sur les points où les intérêts de chacun sont alignés. Le dialogue permet également d'identifier clairement les points pour lesquels les intérêts sont divergents et ne pourront pas être alignés. Il est important de pouvoir nommer ces points, de manière transparente, sans aller directement vers la recherche de solutions.

Entre ces deux extrêmes, subsistent des points sur lesquels les intérêts peuvent être conciliés et adaptés vers des solutions concertées.

Bassin de négociations – extraits de la présentation d'Emmanuel Mossay (Ecores) – Table ronde Gestion et Participation Facilitateur Quaertiers Durables (28.10.2020)

Selon cette approche, les principes suivants sont essentiels :

- Respect des capacités et limites des autres parties prenantes ;
- Transparence et clarté sur la répartition des points selon ces trois catégories ;
- Permettre le dialogue et l'échange des points de vue sur les éléments sur lesquels il n'est pas possible d'avoir un accord (« bassin N°3 »), sans forcer un changement immédiat.

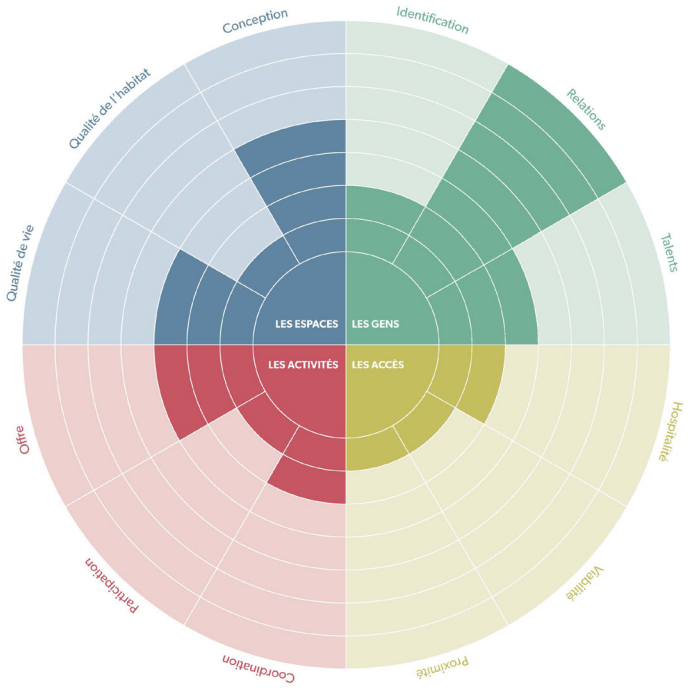
MAN

Engagements

Les engagements pris, traduits en actes contraignants, garantissent le maintien des ambitions de durabilité sur le long terme, au-delà de la phase de conception du projet de quartier. La définition d'un "contrat cadre" impliquant les parties prenantes visent à garantir un suivi des ambitions de durabilité du début à la fin du projet.

Ces engagements et leur transmission auprès des usagers prennent de multiples formes :

- **Charte de copropriété** traduisant les modes de gestion des équipements et espaces partagés ;
- **Guide d'entretien et d'utilisation** des installations et équipements techniques (espaces verts, gestion des eaux, usage optimal des installations énergétiques, espaces de tri ou de stockage…
- **Séances d'information et de formation** par des spécialistes à destination de nouveaux usagers, des gestionnaires des bâtiments (syndic…), des utilisateurs des espaces…



Lorsque nous demandons aux initiateurs de nous indiquer les forces de leur quartier sur lesquelles ils travaillent, nous remarquons qu'ils se concentrent sur les forces des personnes et des espaces.

Aspects pris en considération

- L'implication : **bonnes relations entre voisins**.
- Le bien-être du quartier : **un sentiment de solidarité plus développé en raison de la nouvelle approche de l'organisation spatiale**.
- Dans le domaine des activités, les initiatives de quartier estiment qu'il est important de rendre **accessible l'offre d'infrastructures liées à la vie quotidienne**.

Aspects non pris en considération

- Les initiatives de quartier considèrent généralement moins la **coordination et l'organisation des activités et des infrastructures** comme un objectif.
- La question de **l'accessibilité mobile et socio-économique** du quartier semble également être plutôt du ressort des autorités locales.

Résultats après deux ans de recueils d'initiatives en Belgique : quelles sont les forces et faiblesses sur lesquelles elles travaillent ?

Extraits de la présentation de Vicinia de décembre 2019 « Evènement de clôture » – p.22,30 et 37

Vicinia, Inspirons les quartiers (Belgique) – à l'initiative de Chantal Vanoeteren[14]
www.atlas.vicinia.be - Outils pour évaluer les enjeux des forces vives d'un quartier

Objectifs de Vicinia : les quartiers apprennent les uns des autres, découvrir ce qui rend les quartiers plus forts, suivre les développements de près, collaborer au niveau quartier
Domaines d'actions de Vicinia : l'atlas des initiatives, le focus quartier, la plateforme de connaissances, le Vicinia Labs

Dans le domaine « focus quartier », Vicinia a développé un instrument de consensus appelé le « scan de quartier »[15] qui veille à ce que les groupes cibles parlent une langue commune et contribuent au développement d'une interprétation partagée de leur quartier. Pour déployer les forces d'un quartier, une discussion est lancée entre plusieurs groupes cibles au moyen du zoom sur quartier. Les résultats d'une même dimension sont ensuite comparés, puis les avis et les suppositions sont partagés entre les groupes cibles. Une autre histoire découle de ce dialogue et le point d'attention de diverses actions peut être est déplacé car de nouvelles collaborations sont possibles. L'échelle de quartier permet en effet de relier les groupes entre eux et facilite la collaboration.

14. Voir article de Gilles Debrun – Quand les quartiers s'organisent, Inventaires #3, p.330, nov 2020
15. Extraits du site internet de Vicinia sur le scan de quartier

MAN

MAN 02 - Une stratégie (financière) innovante a-t-elle été élaborée ?

Les objectifs de durabilité d'un quartier sont évidemment contraints par la réalité financière. Celle-ci peut être appréhendée de manière concrète assez tôt dans le processus de conception. La recherche de solutions sur mesure n'est pas à exclure pour assurer le maintien des ambitions premières.

« L'approche environnementaliste et techniciste de l'urbanisme (…) occulte notamment la prise en compte des volets socio-économiques et culturels qui nécessitent une importante refonte des modèles de gouvernance actuels. Ces approches innovantes font cependant l'objet d'expérimentations ponctuelles et marginales dans la masse des projets urbaines durables livrés ces dernières années. C'est notamment le cas des projets dans lesquels des collectifs d'habitants sont à l'initiative d'animations urbaines contribuant à définir les besoins des futurs quartiers.[16]»

Les modèles de gestion alternatifs s'inscrivent dans un **mode de pensée systémique**. Ce mode consiste à tirer parti du fait que tout y est interdépendant, donc à ne pas scinder les questions (notamment financières) du reste d'un système. Ainsi pour donner un exemple, l'impact de la circulation automobile se mesure à la fois en nombre de voitures sur les routes, en argent public dépensé par an (des millions !), en impact sur la qualité de l'air, en nombre de cas d'asthmes induits donc également en morts prématurées… soit une multitude de facteurs tangibles à prendre en compte pour orienter la politique en matière de mobilité. Les modèles économiques alternatifs tiennent ainsi compte de multiples aspects liés et non une partie d'entre eux. Ils visent également à mettre en évidence les liens possibles ou existants entre des éléments qui créent de la valeur.

Le présent chapitre se penche sur :

- La prise en compte de coûts sociétaux dans les projets de quartiers ;
- Les principes qui sous-tendent les modèles (financiers) innovants.

16. Dans Repenser la ville du 21e siècle, 20 ans d'écoquartiers dans le monde, Cédissia ABOUT, Claire DOUSSARD, Meg HOLDEN - DUNOD éditions, 2019, p. 203

MAN 02.01. - Les coûts sociétaux sont-ils évalués ?

Ambition : Garantir la faisabilité financière des objectifs de durabilité par le biais d'une analyse coûts-bénéfices (sociétaux)

La durabilité d'un projet passe également par sa durabilité financière à long terme, y compris pour la Région. Une analyse socioéconomique des coûts-bénéfices contribue à appréhender cette durabilité. Cette analyse permet d'évaluer en quoi le projet entraîne des « coûts » pour la société et l'environnement. Qu'ils soient liés, par exemple, à la pollution de l'air, aux nuisances sonores, à la perte de biodiversité... mais aussi aux « bénéfices » comme, par exemple, le développement de la nature, des services offerts, la création d'emploi... Les résultats d'une telle analyse nourrissent la phase de conception du projet en élargissant le bilan purement chiffré à des retombées directes et moins directes.

Raisonner en coût global consiste à ne pas prendre en compte uniquement le coût de l'investissement initial (études, conception, travaux, matériaux, etc.), mais à considérer l'ensemble des coûts d'usage, d'exploitation et de maintenance tout au long du cycle de vie d'un projet jusqu'aux coûts de déconstruction en fin du vie du projet. On estime en effet que sur une période de 30 ans, le coût initial ne représente que ~25 % du coût total. Les 75 % restants correspondent aux dépenses liées à l'utilisation du bâtiment, notamment l'entretien, la maintenance, les réparations, la consommation d'eau et d'énergies, les assurances…

La prise en compte du coût global comme outil d'aide à la décision vise donc à favoriser les choix vertueux : il permet d'objectiver certaines décisions, en comparant plusieurs solutions impliquant des coûts différés, des durées de vie ou autres performances. Concrètement, il s'agit donc de recenser et de chiffrer les avantages les plus significatifs différenciant deux solutions pour déterminer quelle sera la plus avantageuse sur une période donnée.

Pour tirer le meilleur profit de ce système de décision, il convient évidemment d'intégrer le raisonnement en coût global dès les études préalables. Il existe plusieurs concepts de coût global[17] :

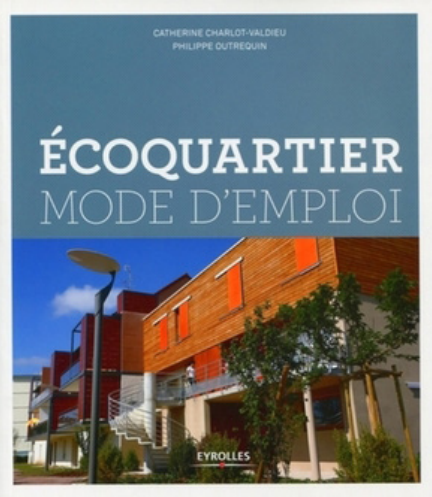
- **Le coût global direct**, soit la somme des coûts d'investissements (acquisition et viabilisation du terrain, construction, études), des coûts initiaux annexes (frais financiers, urbanisation, taxes), des coûts d'exploitation et d'entretien, des coûts de renouvellement des équipements.

- **Le coût global élargi** qui intègre des impacts sociaux et/ou environnementaux dans le calcul du coût global. Dans le cadre du projet Sustainable Housing in Europe (SHE), plusieurs indicateurs ont été monétarisés pour former des externalités positives ou négatives :

- Les émissions de gaz à effet de serre ;
- Les émissions de polluants atmosphériques ;
- L'accessibilité à des espaces verts ou boisés et la qualité du paysage ;

17. La **norme ISO 15686-5** offre un cadrage et une méthode de calcul pour cette approche

MAN



Évaluation du coût global direct dans la cadre du projet SHE Charlot-Valdieu C. et Outrequin P. 2009. Ecoquartier Mode d'emploi © editions Eyrolles

Le projet SHE (Sustainable Housing in Europe) a été partiellement financé par la Commission européenne dans le cadre du programme « Ville de demain et héritage culturel » du 5ème Programme cadre de recherche et développement (2004-2009). Un des objectifs du projet était de donner des exemples d'opérations de logements sociaux innovantes et reproductibles afin d'aider les bailleurs sociaux européens à intégrer le développement durable dans leurs démarches et pratiques, pour passer de l'extraordinaire à l'ordinaire. Huit opérations de construction ont été évaluées en coût global, dans leur contexte urbain (en tenant compte du contexte de chaque pays et des modalités de construction).
Le coût global y est exprimé en € actualisés par an ou en € actualisés / m² surface habitable et par an.
Les données économiques de projets SHE ont été comparées à des opérations de références « classiques ». En moyenne, les investissements initiaux et de renouvellement s'élèvent à une valeur nette actualisée à 91,6€/m².an sur une période de 40 ans pour l'ensemble des projets SHE, contre 82,3€/m².an pour les projets de références. On trouve un surinvestissement de 11,3€%. Les coûts d'exploitation sont par contre largement réduits passant de 29,2 €/m².an pour les logements de référence à 19,2 €/m².an dans les logements SHE (soit une baisse de 34%).
Le coût global direct des différents projets est en moyenne de 110€/m².an pour les projets SHE et 111€/m².an pour les projets de références. Il est évidemment à noter que ces résultats dépendent en partie des hypothèses posées sur l'évolution des prix et notamment celui de l'énergie.

- Les nuisances sonores ;
- L'accessibilité aux équipements et services de proximité.

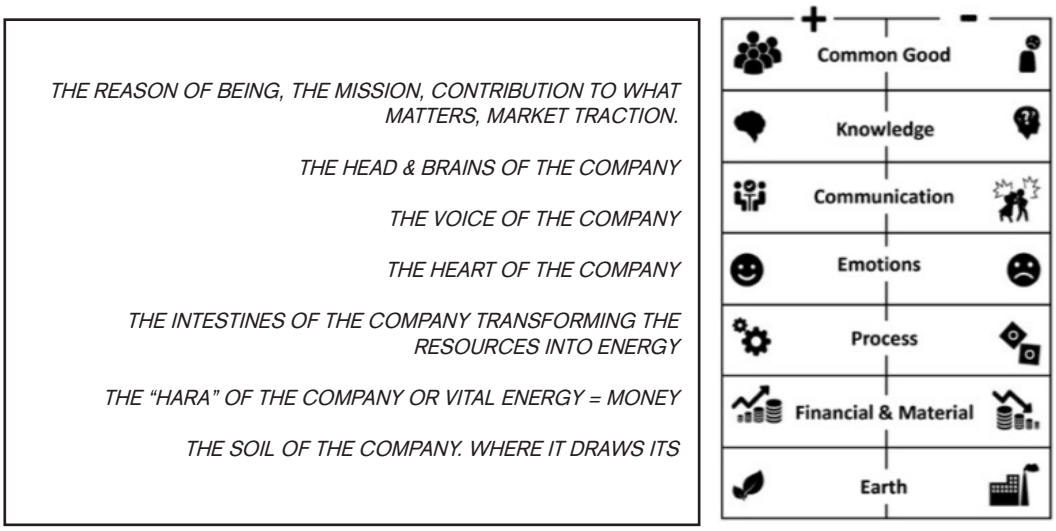
Le calcul du coût global reste un outil **peu utilisé** dans le cadre des projets de développement ou de rénovation de quartiers. En effet, les **difficultés** de mise en œuvre de la démarche de coût global à cette échelle sont multiples :

- La culture de **cloisonnement entre les acteurs**, les disciplines et les services rend difficile la transversalité indispensable au coût global qui impose une collaboration entre les actions et l'ensemble des acteurs ;
- Le **besoin de règles communes** de calcul (évolution des prix de l'énergie, durée de vie des équipements, etc.) ;
- La **complexité et le temps nécessaire** à la réalisation du calcul ;
- L'existence de **lignes budgétaires différentes** (investissement / fonctionnement) ;
- …

Pour intégrer une approche plus large dans la conception et la décision, la prise en considération des différents niveaux de valeurs d'un projet permet déjà de dresser un **bilan systémique** plus large[18].

Sept niveaux de valeur sont prises en compte. Chacune de ces valeurs est présente (de manière plus ou moins positive) dans le développement d'un projet :

- 2 dimensions orientées **profit** (matérielles) : Processus, Financier et matériel
- 3 dimensions **immatérielles** : Connaissances, Communication, Emotions
- 2 dimensions **universelles** : Bien commun (dépasser le projet local, enjeux plus grands), Territoire



7 niveaux de valeurs
Dans Shifting Economy, op.cit.

Pour la compréhension systémique d'un modèle, l'appréciation du projet selon ces différents niveaux de valeurs permet de clarifier comment le projet ou ces différents aspects se situent par rapport à d'autre plans (et pas uniquement sur la valeur financière).

L'exemple suivant permet d'illustrer ce propos : une association sans but lucratif d'aide aux familles en difficulté rencontre un problème pour disposer de l'espace dont elle a besoin pour accueillir les personnes qu'elle suit. Elle nécessite un lieu qui lui permettrait de tenir ses activités, mais ne dispose pas des moyens suffisants pour louer un bureau à cette fin. Cette association a beaucoup de forces au niveau immatériel mais présente des faiblesses au niveau matériel (financier).

Par ailleurs, un bureau d'avocats présente le bilan inverse : solide au niveau financier, mais faible sur les autres aspects. Cette entreprise est économiquement rentable, mais s'interroge sur les autres sens qu'elle peut donner à sa pratique.

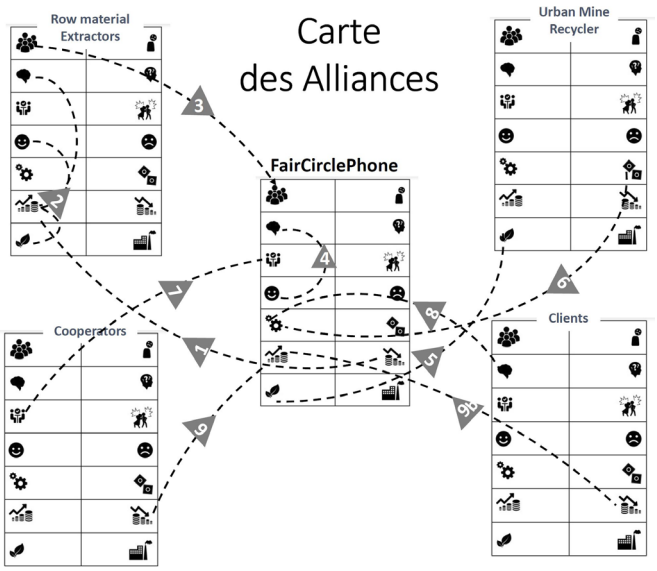
Ce bureau possédant de l'espace en suffisance, un arrangement est trouvé entre les deux entreprises pour que l'Association puisse occuper une salle de réunion à certains moments de la semaine et y recevoir les personnes qu'elle accompagne.

18. Voir aussi la présentation d'Emmanuel Mossay (Ecores) de la table ronde Be Sustainable MAN du 28/10/20

MAN

L'échange mis en place consiste donc à mixer ces deux modèles déséquilibrés, pour équilibrer les besoins : mutualisation des ressources, accès à des locaux, renforcement des valeurs du cabinet, etc.

Ainsi, un problème qui est à la base un problème financier ne peut être réduit à un problème d'argent « uniquement ». Le fait de travailler sur sept niveaux de valeurs plutôt qu'un seul illustre comment les solutions peuvent se construire à travers d'autres systèmes d'échange.



Example :
The former smartphone project was managed with a culture of ressources' extraction, financial profit priority and few space for human relationship and wise thinking. The new circular & fairtrade smartphone is opening a new area of respect for the human, the earth and the common good.

Example :
Your new project will create extra values with several stakeholders: raw materials' extractors will (1) improve their way of life, they will go (2) to school and they will reinforce the shared actions for (3) common good, the urban miners will increase a positive impact (5) for the nature by recycling smartphone waste. The positive feeling (4) of the crew will facilitate the learning of new approaches and technics, the urban miners processing will influence (6) the new production' process of the company, Cooperators will take part to the communication (7) campaign of the new offer, and they will also prefund (9) the investment. Last but not least, clients will provide (8) their behaviour and knowledge to co-define the new sustainable smartphone and will prefund (9b) their future purchasing.

Exemple issu du livre « Shifting Economy » sur le FairPhone

Ces principes s'appliquent de manière plus complexe à l'échelle du quartier : le bilan des parties prenantes et intérêt de chacun à l'échelle du quartier permet d'identifier où et comment les uns et les autres peuvent se renforcer. Comment le projet va alimenter d'autres bilans, négatifs ou passifs d'autres parties prenantes. Comment est-il possible d'échanger du matériel et de l'immatériel, du financier et du non financier… ?

MAN 02.02. - Des modèles (financiers) innovants sont-ils utilisés ?

Ambition : Recourir à des modèles (financiers) adaptés

La faisabilité et l'accessibilité économique du projet de quartier sont essentielles. L'adhésion des partenaires financiers à la vision à long terme et aux ambitions de développement durable est porteuse de modèles parfois mieux adaptés à un contexte donné. De nouveaux modèles de propriété ainsi intégrés, donnent lieu, tant dans le quartier que pour le budget, à des initiatives relatives à l'appropriation locale, à l'autogestion, au passage d'une économie de consommation à une économie d'utilisation... Divers modèles de financement innovants, collectifs, solidaires, circulaires peuvent contribuer à la réalisation de projets de quartier.

Les multiples dimensions portées par les projets de quartiers sont susceptibles d'entraîner des **surcoûts d'investissement** à court terme (hauts niveaux d'exigence écologique, de qualité de vie, de participation, autosuffisance énergétique, traitement des déchets...). Or, même si ceux-ci peuvent être amortis par une réduction des charges d'exploitation, les surcoûts peuvent être mal perçus par les maîtres d'ouvrage dont la logique professionnelle subit une logique à plus court terme. Le risque est donc que ces surcoûts se répercutent sur les prix du logement et autres infrastructures ou par une baisse des ambitions de durabilité.
Des pistes existent pour dépasser ces obstacles liés aux logiques de financement et de rentabilité à court terme. La pensée systémique (et le prise en compte des coûts de projet à un niveau plus global) offre des pistes intéressantes, qui s'appuient sur d'autres systèmes de valeurs, sur la dynamique contributive, la gestion collective, la notion de biens communs, l'économie de la fonctionnalité…

Plusieurs modèles de financement innovants peuvent s'appliquer aux projets de quartiers et être porteurs de **nouvelles opportunités**… Il existe plus de 60 modèles économiques alternatifs. Nous n'entrerons pas ici dans la description de chacun d'entre eux, mais tenterons de cerner certains grands principes qui les sous-tendent[19]. Une première étape vers ces changements de modèles consiste à s'inspirer de la nature (biomimétisme[20]) pour ce qu'elle a de résilient, d'efficace, de durable… Nos modèles « humains » gagneront en durabilité s'ils peuvent intégrer les valeurs suivantes :

- Utiliser de l'**énergie naturelle** et uniquement celle nécessaire ;
- Adapter la **forme à l'usage** ;
- Avoir une approche **systémique et circulaire** ;
- Favoriser la **coopération** en reposant sur une diversité d'acteurs ;

19. Pour plus d'information sur ces modèles nous renvoyons le lecteur vers Shifting Economy, Emmanuel Mossay et Michel de Kemmeter, 2017
20. Janine Benyus, Biomimicry Institute

- S'inscrire dans une dynamique **locale** ;
- **Maîtriser** les excès et privilégier l'efficacité ;
- Transformer les limites en **nouveaux points de départ** pour la réflexion.

L'identification des possibilités de concepts de financement novateurs pose toutefois la question de la contractualisation de partenariats. Une première étape consiste donc à identifier les parties prenantes potentielles du projet pouvant jouer un rôle en tant qu'investisseurs privés ou publics (cf. parties prenantes techniques). Les modes de contractualisation se définissent ensuite au cas par cas selon les besoins et caractéristiques du projet. Les modalités de contractualisation sont en effet très dépendantes des parties prenantes en présence. Dans de nombreux cas il peut s'avérer intéressant d'associer les acteurs privés et publics. La désignation d'un expert financier est un support intéressant pour évaluer d'une part la faisabilité financière du projet dans une vision durable, et d'autre part pour aider à mettre en place des partenariats dans le cadre de modèles de financements innovants.

Dynamique contributive

Le principe de la dynamique contributive consiste à valoriser des gestes citoyens, de façon non seulement à conscientiser les personnes sur leurs responsabilités (civiques, environnementales…), mais également à leur permettre de devenir acteurs de changement. Cette valorisation est intéressante pour contribuer à une évolution des mentalités, mais également pour inscrire ces évolutions dans une logique de long terme. En effet, la valorisation induisant un intérêt pour les parties prenantes, l'implication des particuliers ne repose donc pas uniquement sur leur engagement idéologique.

Ce modèle fonctionne, en ciblant des problématiques qui représente un coût géré par l'Etat (dépenses publiques) pour lesquels une certaine variabilité offre la possibilité de réduire l'externalité. Le lien établi entre la réduction des déchets et la réduction du coût de cette externalité donne un levier d'action. Dans

LimbU
de Limburgse mUnt met de grote U

Le LimbU, monnaie locale dans le Limbourg

Le LimbU est une plateforme qui valorise des gestes citoyens par un paiement en monnaie locale. Les actions rétribuées sont décidées avec les citoyens et prennent différentes formes : réduction des déchets, entretien de haies et abords des maisons, soutien aux personnes âgées, gestes de solidarité… La logique repose sur le principe suivant : Si les citoyens réduisent leur masse de déchets, le traitement de ces déchets donc les dépenses publiques seront réduites également. En échange de ce service rendu, les citoyens reçoivent des LimbU et peuvent acheter des services, des produits locaux etc.

LES PETITS RIENS
SPULLEN HULP

Les Petits Riens

*Le service des Petits Riens organise une **collecte de ressources** auprès des citoyens et leur restitution auprès d'autres personnes (en particulier les plus démunis). En gérant ces ressources, le service réduit (considérablement) la masse de déchets produits, donc les frais liés à la gestion de ces déchets par les services publics. Les Petits Riens bénéficient d'une compensation financière issue de l'argent public, relative aux économies de traitement générées pour les services publics. De surcroît, par leur action, les Petits Riens remettent les ressources dans une dynamiques de circularité, puisque les ressources récupérées sont rendues accessibles pour de nouveaux usages.*

de nombreux cas, le levier est mis à profit pour justifier le financement d'économies régénératives au niveau local.

Il est ainsi possible d'adresser des problématiques qui coûtent de l'argent public, de valoriser des dynamiques locales et de pérenniser ces deux aspects en en faisant directement profiter les acteurs de changement.

Ce principe est encore peu présent à Bruxelles mais s'implante de plus en plus ailleurs, notamment en Flandre. Différents exemples permettent d'illustrer ce propos : ils montrent comment relier des **actions contributives en réduisant des dépenses publiques** en créant une monnaie locale ou en justification budgétaire. La pérennisation des actions lancées y repose également sur le fait que les parties prenantes en tirent un bénéfice direct. Contrairement à certains modèles de monnaies locales, où la volonté est uniquement d'encourager les achats locaux, dans une logique où 1 unité équivaut à 1 euro, dans les exemples présentés, la valeur est créée par le geste citoyen.

CitiCAP, Lahti, Finlande[21]

La ville de Lahti vise à réduire les émissions carbone liées aux transport. Au vu de la part substantielle que les transports représentent dans le bilan carbone de la ville (32% des émissions), la volonté est d'encourager les citoyens à préférer des modes de déplacements respectueux de l'environnement (avec un objectif de 50% des déplacements en modes alternatifs d'ici 2030).

Pour y parvenir, une application qui calcule les émissions carbones des déplacements citoyens a été mise au point. Chaque citoyen se voit attribuer un quota de carbone, fixé en fonction de sa situation personnelle. L'application détecte les mouvements effectués par l'utilisateur. Elle peut déterminer si les trajets sont effectués en voiture, en transport en commun, en vélo… Un bilan du carbone consommé est donc possible. A la fin du mois, la part du quota de Carbone attribué qui n'aurait pas été consommé est transformé en valeur/monnaie locale pour des achats locaux : ticket de bus, matériel vélo, entrée à la piscine, nourriture…

21. Voir aussi : https://www.francetvinfo.fr/sante/environnement-et-sante/video-en-finlande-les-citoyens-sont-recompenses-selon-leurs-quotas-de-carbone_4094697.html

MAN

Commons.Gent

Il existe plus de 500 projets de « commons » à Gand, dont les « Dukaten Fietsen » : les enfants qui se rendent à l'école à vélo, sont rétribués en monnaie locale, le Duka. Cette pratique permet d'une part de réduire la congestion du trafic, de maintenir les enfants en meilleure forme, mais aussi de développer une dynamique régénérative au niveau local.

Différents aspects sont à prendre en compte pour monter ce type de dynamique contributive et favoriser l'engagement citoyens :

- Eviter de mettre en place un système « top down », mais mettre en avant l'aspect contributif. Travailler le collectif, utiliser un langage commun (utilisation de schémas, icones), mettre en place une autogestion collective (voir par exemple l'habitat groupé Bois du prince à Marcinelle[22])
- Accompagner les actions par le secteur public ou associatif ;
- Ne pas inciter à faire des gestes « pour faire des gestes », mais également parce que chacun y perçoit un sens;
- Engager les citoyens sur le long terme : par le biais d'une charte par exemple ;
- Impliquer les citoyens dans les objectifs à atteindre en décidant avec eux le modèle de contrôle mis en place ;
- Identifier les budgets publics disponibles (notamment au niveau communal). Voir quels coûts peuvent être réduits et remplacés par des gestes citoyens.

Tiers investisseur

Le modèle du tiers investisseur peut se mettre en place selon différentes stratégies :

- La logique de la **coopérative citoyenne**, qui mène par exemple à des infrastructures d'auto-production d'énergie renouvelable. Le principe du tiers investisseurs y est couplé à la mise en place de nouvelles solidarités visant la relocalisation et la réappropriation des moyens de productions énergétiques et de traitement des déchets par les citoyens.

22. Voir aussi https://www.lavenir.net/cnt/dmf20170901_01048567/habitat-groupe-une-utopie

- Investissements selon la logique de l'**Energy service company** (ESCO) : il s'agit d'entreprises de services professionnels offrant une vaste gamme de solutions énergétiques dont le but principal est la réalisation d'économies d'énergie.

Sur base d'une analyse approfondie, l'ESCO conçoit et met en œuvre des solutions adaptées. Elle assure le maintien des systèmes en place pour assurer des économies d'énergie tout au long du contrat la liant à son client. L'amélioration de la performance énergétique du bâtiment est garantie contractuellement par un Contrat de Performance Energétique (CPE). Les économies d'énergie réalisées sont mises à profit pour rembourser tout ou partie des coûts d'investissement initiaux.

Exemple, Energiris la première compagnie citoyenne bruxelloise d'investissement en énergie durable
Ismael Daoud, Energiris *© demain, la terre*
Le quartier Tivoli atteint un niveau 100% zéro énergie. Atteindre ce niveau, à partir de logements passifs, implique d'opter pour des techniques de production d'énergie très performantes (chaudière gaz à condensation et cogénération gaz à condensation avec un réseau de chaleur) combinées à la production d'énergie renouvelable (installations photovoltaïques). Or, ces techniques représentent un surcoût à l'investissement non négligeables. Une solution consiste à confier ces techniques à un tiers-investisseur. Le tiers-investisseur finance ces techniques à la place du promoteur et récupère son investissement grâce à l'amélioration d'efficacité énergétique par rapport à une solution classique (comme une chaudière gaz condensation individuelle et de l'électricité achetée au réseau. C'est également le tiers-investisseur qui bénéficie des certificats verts et des primes « énergie » éventuelles.
Le promoteur en charge de la construction du quartier Tivoli (Pargesy - Immobam) a fait appel à Energiris, la 1ère coopérative citoyenne bruxelloise d'investissement dans l'énergie durable, pour assurer ce rôle de tiers-investisseur. Ainsi, les citoyens eux-mêmes (futurs propriétaires et locataires de Tivoli) pourront investir dans les techniques qui seront implémentées pour atteindre le zéro énergie dans leurs logements.
Le coût de l'ensemble (réseau de chaleur et photovoltaïque) se situe entre 2 à 3 millions €, dont 150.000 € viendraient des citoyens via la coopérative Energiris. Le solde proviendra d'une banque et d'autres financiers privés au sein d'une structure commune avec Energiris : le tiers-investisseur "Tivoli Energie". Tivoli Energie fournira de la chaleur (via le réseau de chaleur) et mettra à disposition de l'électricité photovoltaïque à un tarif inférieur au coût d'une solution classique.
Un autre atout du tiers-investisseur est l'assurance d'une bonne gestion des installations techniques durant la période contractuelle (10 ans pour le photovoltaïque et 15 ans pour le réseau de chaleur). Quand des techniques alternatives complexes sont installées, l'assurance de leur entretien et gestion de façon appropriée est un avantage certain. Avec Tivoli Energie, les futurs habitants du quartier Tivoli peuvent compter sur gestion optimale de l'ensemble car le tiers-investisseur, s'il veut récupérer son investissement initial, a intérêt à ce que l'ensemble soit gérer impeccablement.
Cela représente une solution où tout le monde est gagnant :
• Le promoteur peut confier le financement de la partie "zéro énergie" à un tiers-investisseur ;
• Les habitants bénéficient de techniques à la pointe, bien gérées, mais aussi d'un coût de l'énergie inférieur au coût classique ;
• Le tiers-investisseur apporte une plus-value pour lui et les autres ;
• L'environnement est préservé grâce à des logements zéro énergie.

MAN

L'éco-système Darwin, Bordeaux, France
Voir la fiche inspiration du Facilitateur Quartiers Durables
Dans MAN 02, p.6 :
« L'écosystème Darwin est aussi original au niveau de son montage financier. Initiative majoritairement privée, le projet compte à peine 6% de subsides ! Ce faisant, le projet bouscule les outils, les pratiques et les montages financiers standards de l'urbanisme et notamment de la ZAC Bastide Niel. »

Dans le modèle de tiers-investisseur, l'ESCO garantit les économies et porte l'investissement pour le compte du propriétaire. Ce faisant, l'ESCO acquiert un droit sur les économies d'énergie futures mais prend aussi le risque de non atteinte de la performance attendue. L'ESCO a généralement elle-même recours à l'emprunt bancaire pour financer l'investissement. Une fois les travaux réalisés, l'ESCO transfère le plus souvent ses droits sur les économies d'énergie à la banque afin de sortir la dette de son bilan et retrouver une capacité d'emprunt.

Une alternative consiste dans le modèle d'« économies garanties », où l'ESCO garantit les économies d'énergie mais où le propriétaire du bâtiment assume l'investissement (le plus souvent parce qu'il a accès à des conditions de financement plus favorables). Dans ce cas, le CPE peut faciliter la décision d'investissement et la sécurisation du financement par un tiers (le plus souvent une banque).

Économie de la fonctionnalité

Le modèle de l'économie de la fonctionnalité[23] consiste à mettre en réseau des acteurs et infrastructures pour construire des solutions intégrées de produits et services proposant une valeur d'usage qui répond aux besoins des usagers. Les finalités du modèle apportent plusieurs avantages :

- La solution créée est liée à une v**aleur d'usage** : les éléments matériels développés pour produire cette performance d'usage n'appartiennent pas au promoteur/maître d'ouvrage qui n'en est que l'utilisateur. Cela permet de réduire les coûts d'investissements en retirant les coûts des matières premières ou des produits des coûts de construction. De nombreux exemples existent :

- Éclairage : modèle Blight de Phillips basé sur la vente de LUX, « Pay For Lux » ;

23. Voir aussi chapitre « Matière & ressources » du Mémento, MAT 05 à « Valorisation de l'usage des biens et des services » p. 50

- Ameublement : modèle Soundmaster de DESSO basé sur la location de moquette ;
- Mobilité : mise à disposition de véhicules partagés (Villo !, Cambio…).

- L'avantage de ces modèles consiste à inciter à **augmenter la qualité des équipements** (dans une vision durable), car leur propriétaire a intérêt à les préserver le plus longtemps possible ;

- **Flexibilité et adaptabilité** : l'économie de la fonctionnalité pousse à la mise en place de solutions flexibles et adaptables à l'évolution des besoins des usagers pour assurer leur intérêt sur le long terme ;

- Création dans un **esprit de collaboration** : le modèle d'économie de la fonctionnalité se base également sur la création d'un réseau d'acteurs qui développe des solutions innovantes pour les futurs usagers. Les solutions mises en œuvre sont souvent issues d'une collaboration avec les différentes parties prenantes du projet.

Le projet de PARK 20/20 : bénéficier de l'usage d'un matériau sans devoir en supporter les coûts d'investissement
Michael Moradiellos, Lateral Thinking Factory © mcdonoughpartners

http://www.lateralthinkingfactory.com/?p=922
http://www.c2c-centre.com/project/park-2020

Le modèle de l'économie de la fonctionnalité, en tant que produit-service, peut-être appliqué aux bâtiments de manières très diverses. Plusieurs entreprises se sont spécialisées dans la mise à disposition de mobilier, de photocopieuses, de matériel informatique… sur base de la formule du « client paye à l'usage ». Certains promoteurs ont voulu pousser plus loin l'application de cette pratique pour les éléments structurels des bâtiments.
Delta Development Group, développeur du Park 2020 à Hoofdorp (NL) qui porte le premier parc d'activités Cradle to Cradle au monde et se fait fort d'allier démarche écologique avec démarche financière réussie.
Un exemple inspirant de concerne la structure portante du bâtiment qui n'appartient pas au promoteur/propriétaire. La structure, l'acier, reste propriété de TATA STEEL et est louée au promoteur sur base d'un calcul tenant compte de nombreux facteurs. TATA STEEL est dès lors partenaire du projet. Ce modèle économique est déjà éprouvé dans l'industrie navale et n'attendait que la possibilité d'entrer dans un marché aussi important que celui de l'immobilier.
Cette démarche est en passe de généralisation grâce au développement des Passeport de matériaux (voir également le chapitre Matériau et Ressources à ce sujet) : un inventaire de tous les matériaux permet aisément de calculer la valeur actuelle et future de chaque élément « stocké » dans le bâtiment.

MAN

Le contrat global d'éclairage de la ville de Lille
Damien Moutier (groupement), Lille 2014 © plateformesolutionsclimat

La ville de Lille a souhaité engager une démarche innovante dans la gestion de son éclairage public afin de :

• Maintenir ses efforts dans la prise en compte des préoccupations de développement durable ;
• Promouvoir une maintenance adaptée aux usages et aux contextes ;
• Optimiser les composantes des coûts d'investissement et de fonctionnement.

La ville a réalisé un marché global basé sur les performances pour la gestion de son contrat d'éclairage. Le montant total du marché est validé par la collectivité ainsi que sa ventilation année par année. Le soumissionnaire construit son offre sur base de ce montant global. Il est tenu à une performance conditionnant sa rémunération :

• Réduction des consommations ;
• Réduction des puissances installées ;
• Réduction des émissions de GES ;
• Production d'énergie renouvelable ;
• Taux de panne ;
• Taux de vétusté …

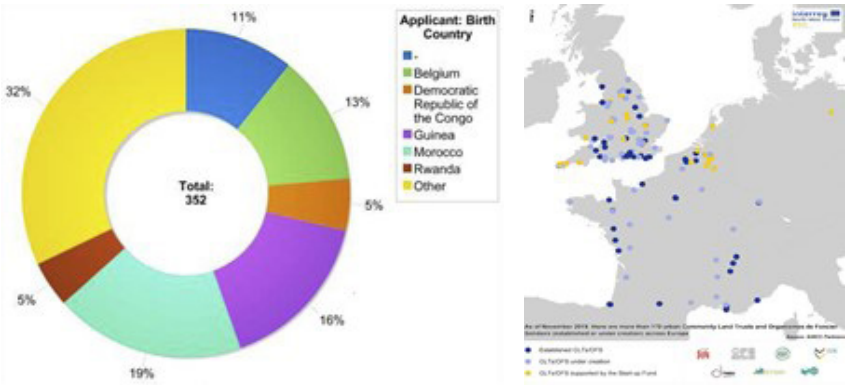
L'attribution du marché a fait l'objet d'un dialogue compétitif. Cette procédure a permis un dialogue avec les candidats soumissionnaires afin d'élaborer progressivement des offres répondant aux intérêts de la ville.

Community Land Trust

Les coopératives de foncier[24-25] (ou « Community Land Trust ») sont un modèle de production et de gestion de logements et autres fonctions anti-spéculatif et participatif qui combinent différents outils :

- **Séparation du foncier** (propriété commune) **et du bâti** (propriété individuelle) ;
- **Vente de logement sans foncier** (moins cher) ;
- **Logement accessible pour toujours** et **gouvernance partagée**.

Les CLT agissent en tant que gardiens à long terme du logement, en veillant à ce qu'il reste réellement abordable, en fonction de ce que les gens gagnent réellement, non seulement pour le moment mais pour chaque futur occupant. Ils peuvent être considérés comme garant de la maîtrise sociale du foncier et apporter une réponse à la perte de maîtrise foncière dans les politiques publiques urbaines.



Origine des personnes membres du CLT-B – Autres CLT ailleurs en Europe - Extrait de la présentation de Geert de Pauw

A Bruxelles, ce type de coopérative est né en 2010 à travers le CLT-B[26] sur base de réflexions entre habitants, principalement des familles en difficulté, comme réponse à la crise du logement. En 2012, le CLT-B a obtenu le soutien de la Région Bruxelloise pour le développement de projets immobiliers. Le CLT-B a permis de créer trois projets habités, soit 49 logements. 8 autres sont en cours, pour la mise sur le marché de 140 logements. En tout, le CLT-B comprend ~500 ménages membres, aux origines très diverses.

24. Voir aussi : https://cltb.be/fr/les-racines-du-modele/
25. Voir aussi son homologue américain le DSNI - CLT Etats Unis
26. Informations issues de la présentation de Geert DE PAUW, coordinateur au CLT-B, dans le cadre de la Table Ronde Gestion et Participation du Service FQD

MAN

Les projets développés jusqu'à présents sont principalement situés dans la zone du Canal, mais pas seulement. Trois d'entre eux peuvent être cités à titre d'exemple :

Le Nid – rue Verheyden, Anderlecht : 7 logements dont un PMR, jardin partagé, habité depuis 2019 ;

Arc-en-Ciel – rue Vanderpereboom, Molenbeek : 32 logements, maison de femmes au rez-de-chaussée, occupé depuis 2020 ; Calico - rue du Delta, Forest : 34 logements, intégration de logements acquisitif social destinés notamment à des personnes plus âgées (grâce à des subsides européens Urban Innovative Actions), 2 espaces communautaires, espace féministe, maison de naissance et de mourance, espaces ouverts au quartier, réception prévue en 2021

Le CLT est à la fois une ASBL et une fondation d'utilité publique. Elle applique la **gouvernance démocratique partagée**. Tous les candidats deviennent membres. Le CA comprend :

- 1/3 d'habitants ;
- 1/3 de représentants de la société civile ;
- 1/3 désignés par la Région (cabinets – pouvoirs publics).

L'assemblée et l'ASBL sont responsables de tous les projets (foncier). Au niveau de chaque projet (bâtiment), la copropriété est responsable. Etant donné que le quartier est bénéficiaire indirect des projets du CLT, il y a un « droit de regard » pour assurer l'équilibre dans la gestion de ce bien commun.

La gouvernance partagée est une condition de réussite du projet. Les habitants sont co-propriétaires des projets développés. Ils sont donc responsables du logement qu'ils occupent, mais également du bon fonctionnement de la copropriété. Cette responsabilité et l'investissement des personne augmente la qualité de vie, le maintien des infrastructures (et logements) en bon état d'entretien… L'expérience montre que cette possibilité de s'investir rencontre une attente des habitants, via l'appropriation des lieux et la volonté de créer un collectif d'habitants. Cette dynamique suscite un empowerment (donne du pouvoir) aux usagers. Les retours sont positifs sur les projets, en particulier sur un projet plus ancien « l'Espoir » : le bâti est bien entretenu, le jardin collectif fonctionne très bien, pratiquement tous les occupants ont un travail, la période de confinement a été bien vécue… Des difficultés de voisinage liées à la cohabitation émergent comme partout ailleurs, mais en général les expériences sont des réussites.

Si ce modèle se veut exemplaire en termes d'implication des personnes et de partage des responsabilités, il comprend bien évidemment certaines limites. L'expérience permet de les énoncer comme suit :

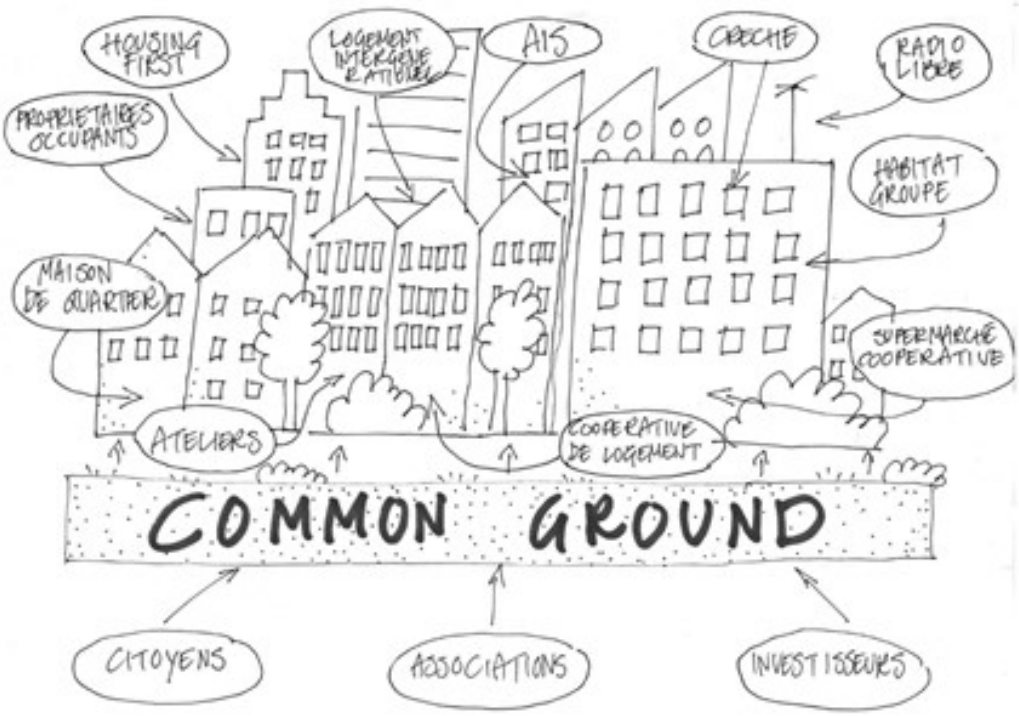
- Veiller à privilégier une implication des (futurs) habitants le plus en amont possible dans les dynamiques

collectives, afin qu'ils soient également porteurs des directions prises ;

- Réunir des profils très différents de personnes n'est pas évident : certains sont très à l'aise avec les règles de cet exercice, pour d'autre il s'agit de quelque chose totalement nouveau…
- Former certaines personnes pour qu'elles soient en mesure de suivre le processus s'avère parfois nécessaire ;
- Maintenir l'adhésion au projet et à la vie communautaire sur le long terme : des projets co-portés permettent de tendre vers cet objectif. De nombreux exemples sont nés au sein des CLT-B, comme le projet porté par certains membres pour apprendre à d'autres à faire du vélo ou le projet « Green Canteen » rue Haute, où un groupe de femmes se sont lancées dans une dynamique de cuisine collective pour générer un peu de revenu : elles organisent une table d'hôtes toutes les 2 semaines et servent des plats cuisinés à partir de produits bio et de récupération.

Ainsi, malgré les défis inhérents à la démarche, de nombreuses choses positives en ressortent qui vont bien au-delà du simple fait d'occuper un logement.

Pour parvenir aux meilleurs résultats, un travail est mené en amont, souvent avec l'aide des associations locales (maisons de quartiers notamment). Leur rôle est très important en amont dans la préparation des projets.



Extrait de la présentation de Geert de Pauw, coordinateur au CLT-B, dans le cadre de la Table Ronde Gestion et Participation du Service FQD

MAN

Coopérative de logements

La coopérative est une forme utilisée par une minorité de projets qui appelle un grand sens de la collectivité et la présence de valeurs communes fortes. La coopérative apporte une certaine pérennité au projet car elle existe au-delà des individus. Elle permet également une grande forme de solidarité entre les coopérateurs. Elle facilite une certaine flexibilité dans les occupations : les membres disposants de « parts », des échanges de logements peuvent se faire sans transactions (ni vente) entre les particuliers. Toutefois, le fait de disposer de parts dans une modèle plus grand peut également diminuer le sentiment d'appartenance ou de responsabilité des différents occupants. Une partie du logement social en Belgique est historiquement géré par des coopératives. Cependant, vu ses limites juridiques et contraintes fiscales, la coopérative est un modèle dont les porteurs d'un projet d'habitat groupé / solidaire se détournent de plus en plus aujourd'hui.

Ce modèle d'habitat a par contre été particulièrement poussé à Zurich[27]. Tout d'abord grâce à l'esprit d'entraide, qui est fort ancré dans une grande partie de la société suisse mais aussi par l'adoption d'une loi en 1907 qui contraint la Ville de Zurich à construire des logements sociaux. Le recours aux sociétés coopératives s'avère plus économique que la construction directe des logements sociaux par la Ville. Un lien particulier se tisse alors entre la Ville et les coopératives, qui perdure encore aujourd'hui.

Un des ambitions principales de ces coopératives est d'offrir des logements à loyer modéré : constituer une société à but non lucratif avec des loyers calculés sur les coûts effectifs, retirer le foncier et les propriétés de la spéculation. Chaque cas présente des spécificités liées aux modes de financement, par exemple :

- **Les coopératives zurichoises traditionnelles** (début XXème siècle) : à l'époque, les coopératives avaient besoin de réunir 6% de fonds propres pour entamer les démarches de financement. À la suite de cela, les caisses de retraites complétaient via un prêt à hauteur de 14% du coût total de la construction. Avec ces 20% d'apport, les banques commerciales acceptaient de prêter les 80% restants.
- **Kraftwerk 1** : dans ce cas spécifique, la caisse des retraites a refusé de supporter un « projet pionnier aussi incertain[28]», ainsi que le fonds de roulement national. La coopérative a donc contracté un prêt privé de 2 millions de francs suisses et demander aux coopérateurs de signer des réservations d'appartements, comme preuve d'être en mesure de financer 20% de l'investissement. A la suite de cela, la caisse des retraites et le fond de roulement ont autorisé les prêts.
- **Kalkbreite** : la Ville de Zurich a versé à la coopérative 3,25 millions de francs suisses pour financer les études de faisabilité, un concours d'architecture et les travaux de mise en état du site. Lors du lancement du projet, une centaine de membres vont donner chacun 1.000 francs suisses pour soutenir le projet. Actuellement, chaque habitant paye un montant par mois qui finance des évènements ouverts au public, afin d'animer le quartier et de créer du lien social.

27. Voir aussi la présentation de Claudia Thiesen lors de la conférence de lancement de Be Sustainable sur les coopératives de logement zurichoises : https://besustainable.brussels/wp-content/uploads/2019/10/1010-FQD_CT.pdf
28. Voir aussi Choisir l'habitat partagé, l'aventure de Kraftwerk, Adrien Poullain, Parenthèses, 2018, p. 77

- **Hunziker Areal** : le quartier Hunziker Areal a été financé à hauteur de 190 millions d'euros grâce à des actions de la coopérative, des actions des habitants et des commerces, des actions de la ville de Zurich, des fonds de roulement, un prêt de la ville et du canton pour les appartements subventionnés, une caisse de pension de la ville de Zurich et des hypothèques bancaires. Pour l'opérationnalisation de ce projet, 20% des appartements sont subventionnés par des prêts à 0% avancés par le canton et la ville de Zurich, 80% couvrent leurs coûts, les loyers variant selon la taille, l'étage et l'orientation des logements[29]

Les coopératives zurichoises

A gauche : Etat initial du terrain en friche de Hunziker Areal

A droite : Groupe de quartier de la métacoopérative Mehr Als Wohnen

Source : Les coopératives d'habitat zurichoise : actrices du renouveau urbain durable, Claudia Thiesen

29. Dans Adapter l'habitat à une société complexe, mobile, Andreas Hofer dans Nouveaux logements à Zurich, la renaissance des coopératives d'habitat, Dominique Boudet, 2018, p. 200

MAN

CHANTIER

MAN 03 - Une procédure de gestion durable du chantier est-elle mise en place ?

Ambition : Etablir et mettre en œuvre un plan de durabilité pour le chantier. Avoir recourt à des entreprises de construction à la reconnaissance sociale.

Une gestion durable du chantier se décline selon les différentes thématiques de la durabilité (cf. autres thématiques). Dans la réalisation des ambitions durables lors de la phase de chantier, la mise en place d'un processus décisionnel et de coordination de ces aspects garantit la consistance et la cohérence de la démarche. À cette fin, il sera utile de s'assurer de la participation d'un « responsable environnement » durant le chantier. Dès la phase de construction, des opportunités seront ainsi saisies dans un plan de qualité, de sécurité, d'environnement, d'organisation du chantier d'une manière circulaire…

Notons également que certaines entreprises de construction sont engagées dans les domaines de l'environnement, de l'éthique et de la société : cet engagement contribue à la traduction des ambitions des porteurs de projet.

Gestion de chantier durable[30]

Assurer le niveau d'ambition durant la phase chantier n'est pas techniquement compliqué, mais demande l'établissement d'un **plan qualité / sécurité / environnement** pour garantir la réalisation des ambitions durables du projet pendant la phase de chantier. Sa mise en application implique la gestion du chantier par une équipe de coordination efficace. La désignation d'un responsable "environnement chantier" au sein de l'équipe des entreprises au démarrage du chantier permet d'assurer la responsabilisation de l'équipe.

Le responsable environnement travaille en étroite collaboration avec le maître d'ouvrage. Il est présent dès la préparation du chantier et assure une permanence sur le chantier, jusqu'à la livraison. Il est responsable de la diffusion des informations liées au chantier auprès des riverains de la zone. Il participe aux réunions de chantier et à l'évaluation des procédures et de leur respect.

Au sein de la dynamique de l'équipe, il assure **l'accueil et le suivi** des entreprises sur notamment :

- L'information et sensibilisation du personnel des entreprises ;
- La signature du plan qualité par tous les intervenants ;
- La sensibilisation des ouvriers afin d'impliquer les personnes travaillant sur le chantier et assurés qu'ils soient bien formés.
- Durant le chantier, le responsable « environnement chantier » effectue le **contrôle des engagements** en termes de :
- Propreté du chantier, contrôle de la qualité du tri, surveillance du niveau de remplissage des bennes et la bonne évacuation et destination des déchets triés ;

30. Voir aussi chapitre « Matière & ressources » du Mémento, MAT 04 « Les ressources sont-elles gérées durablement pendant la phase chantier ? » p. 41 à 45

- Exécution correcte des procédures de livraison ;
- Non dépassement des niveaux sonores ;
- Contrôle de la qualité environnementale des matériaux et produits mis en œuvre ;
- ...

Mise en pratique

Certaines entreprises de construction disposent d'une reconnaissance environnementale, éthique et sociale. Cette exigence peut être prise en compte pour la sélection d'entreprise lors de l'exécution de travaux.

L'élaboration d'une **charte environnementale**[31] constitue un document de référence reprenant la stratégie durable du chantier. Elle liste les mesures permettant d'atteindre les objectifs environnementaux fixés. Elle est soit la traduction du programme d'exigences établi en amont du projet, soit un document établi par l'entreprise s'appliquant à tous ses projets. Signée par tous les intervenants du projet, elle est affichée et disponible sur le chantier.

31. Extrait du Guide du Bâtiment durable : https://www.guidebatimentdurable.brussels/fr/charte-environnementale.html?IDC=10474

Charte environnementale

OPERATION : POLE STAR

ENTREPRISE	
Raison sociale de l'entreprise :	
Adresse :	
Tél : ..... fax :	
Responsable	

Et ayant signé un marché de travaux en date :

S'engage à respecter les réglementations en vigueur et le présent cahier des charges de « chantier à faible impact environnemental »

A le

Signature et cachet

Deux exemples de chartes environnementales peuvent être consultées sur les suites suivants :

- *Socotec Belgium (2010), Charte chantier à faible impact environnemental MONTEA C.C.E – Construction d'une plateforme logistique*
- *Département de la Seine-Saint-Denis (2011), Charte de chantier à faible impact environnemental, Département de la Seine-Saint-Denis (France)*

MAN

Les intérêts d'établir une charte environnementale sont bien évidemment environnementaux en premier lieu, mais peuvent aussi être profitables pour les acteurs la mettant en place :

- Pour l'entreprise, l'établissement de façon proactive d'une telle charte, peut être un argument de vente auprès des maîtres d'ouvrage ou peut leur permettre de remporter des marchés dont les clauses spécifient que l'entreprise a effectué au préalable une telle démarche.

- Pour le Maître d'ouvrage, l'établissement d'une charte environnementale lui garantit un chantier de qualité, avec limitation des nuisances pour les riverains. Ces engagements sont également valorisés dans le cadre de la demande d'une certification environnementale du projet (HQE, BREEAM, Leed, Green Star...).

Les objectifs de la charte environnementale, sont de limiter les nuisances et pollutions qu'un chantier peut générer, pour l'environnement (humain, faune, flore, sol, air...). Pour cela la charte décrit de manière concrète et succincte les mesures à mettre en place. Ces dernières, peuvent être trouvées au sein des dispositifs suivant :

- Limiter la quantité de déchets de chantier ;
- Limiter les consommations d'énergie et d'eau ;
- Limiter les nuisances sonores et vibratoires ;
- Limiter la pollution du sol, du sous-sol et de l'eau ;
- Limiter l'impact du chantier sur la biodiversité et les milieux ;
- Limiter la pollution de l'air ;
- Limiter les nuisances visuelles ;
- Limiter les nuisances liées au trafic ;
- Garantir la propreté sur chantier ;
- Limiter les risques sur la santé des ouvriers.
- La charte comprend également les éléments suivants :
- La stratégie environnementale globale dans laquelle s'insère le chantier ;
- Les différents acteurs du chantier ;
- Les modalités organisationnelles (contacts, informations, plan du site, ...) ;
- Un récapitulatif des réglementations en vigueur en matière de nuisances sur chantier ;
- Les modalités de contrôle et de bon suivi de la démarche ;
- Les éventuelles sanctions financières en cas de manquement ;
- L'engagement des intervenants à respecter les éléments décrits dans la charte ;
- Les modalités de mise en place et de signature de la charte.

Initiatives d'occupation temporaires

Les occupations provisoires des terrains (location à titre précaire, usage collectif) sont une manière de plus en plus répandue **d'investir un site avant sa réalisation**. Par la mise à disposition d'espaces aux usagers du quartier (ou d'ailleurs), des initiatives transitoires se mettent en place, avec de nombreux avantages :

- Favoriser la dynamique du projet et l'appropriation du site par les riverains ;
- Créer ou renforcer les liens sociaux au sein du quartier ;
- Disposer d'un lieu d'échange pendant la préparation et la phase du chantier ;
- Faire émerger des dynamiques porteuses qui pourront être inclues dans le projet dans sa forme définitive (voir le chapitre « SPA – Environnement spatial » à ce sujet).

En 1998 le Cinéma Nova et l'ASBL City Mine(d) initient le Plein OPEN air : des programmations de cinéma gratuit en plein air autour d'un ou de plusieurs sites ou quartiers bruxellois en devenir, d'espaces publics potentiels ou méconnus qui sont investis ponctuellement par le projet. L'objectif est de susciter l'imaginaire des possibles quant à l'utilisation de l'espace et mettre en lumière une série d'enjeux urbanistiques et sociaux (mutations urbaines, problématiques du logement, de la rénovation, des bâtiments vides, travail sur les potentialités d'un site, sur l'espace public, sur la mémoire de la ville...).

Les dynamiques d'appropriation se matérialisent dans certains cas par l'organisation d'évènements fédérateurs ponctuels (festifs, artistiques, récréatifs...). Ceux-ci ont vocation à nourrir le processus participatif : on constate souvent que les modes d'expression « formels » sous forme de réunions ne sont pas de nature à offrir un espace d'expression riche et diversifié culturellement. L'espace de l'appropriation offre au contraire une forme d'échange et de participation complémentaire à d'autres dynamiques. De plus, une ouverture aux dynamiques spontanées s'avère très utile dans les contextes où la participation est fortement structurée et investie par des acteurs fidèles dans le temps qui, familiarisés avec le projet et associés aux décisions, ne reflètent peut-être plus le point de vue de tous.

32. Pour plus d'information : http://www.nova-cinema.org/nova/pleinopenair/

MAN

Pour prendre en considération ces dynamiques de manière concrète, il est judicieux de cerner les moyens humains et financiers qui permettront de leur donner corps. Les dynamiques sont multiples à Bruxelles, et peuvent servir de tremplin pour le lancement d'une dynamique de quartier.

MolenWest, Gare de l'Ouest, Molenbeek St-Jean, perspective et la SAU

© SAU

https://perspective.brussels/fr/projets/poles-strategiques/gare-de-louest

https://sau.brussels/fr/actualites/molenwest-une-nouvelle-occupation-temporaire-cote-de-la-gare-de-louest-molenbeek

Suite à une étude de définition réalisée par perspective.brussels sur le site de la Gare de l'Ouest, un PAD est en cours de réalisation (51N4E/Taktyk et Alive Architecture). Dans ce cadre et dans la continuité du Contrat de Quartier Durable « Autour du parc de l'Ouest » de la Commune de Molenbeek-Saint-Jean, perspective.brussels conjointement avec la SAU et l'équipe des bureaux d'étude, proposent de mettre en place une gestion transitoire permettant l'ouverture progressive du site aux habitants. Les associations du quartier et les riverains ont déjà été invités dans ces réflexions.

« Cette occupation temporaire a pour objectif de répondre à des besoins du quartier qui entoure cet important pôle de transports publics. Il a été décidé d'y aménager des espaces provisoires pour que les associations actives dans le quartier puissent y mener leurs activités, sur base du programme du Contrat de Quartier Durable « Autour du Parc de l'Ouest » et du diagnostic du Contrat de rénovation urbaine « Gare de l'Ouest » (CRU 3). Sept associations assureront l'animation du site en journée et pendant les congés scolaires, avec notamment une école de devoirs et des activités sportives ou créatives (cuisine, travail du bois…) sous la supervision d'éducateurs professionnels.[33] »

La gestion transitoire a débuté en septembre 2020 : des espaces couverts pour des activités sportives, des containers pour les animations ludiques et créatives d'associations du quartier à destination d'un public jeune, un fablab accessible aux riverains et une nouvelle antenne de quartier communale ont pris place sur cet espace de 2.800m².

33. Site de la SAU https://sau.brussels/fr/actualites/molenwest-une-nouvelle-occupation-temporaire-cote-de-la-gare-de-louest-molenbeek

Les dynamiques d'appropriation peuvent également prendre une **ampleur beaucoup plus structurelle**. La phase d'occupation avant réalisation des travaux devient alors partie intégrante du processus de maturation du projet.

Les expériences menées contribuent à nourrir le programme final. Les énergies mises en place sont, autant que faire se peut, intégrées dans l'**ADN du site** et pérennisées dans le projet ultérieur.

L'occupation temporaire permet dans ce cas non seulement d'activer le site et les dynamiques de quartier, mais également de tester certains usages possibles.

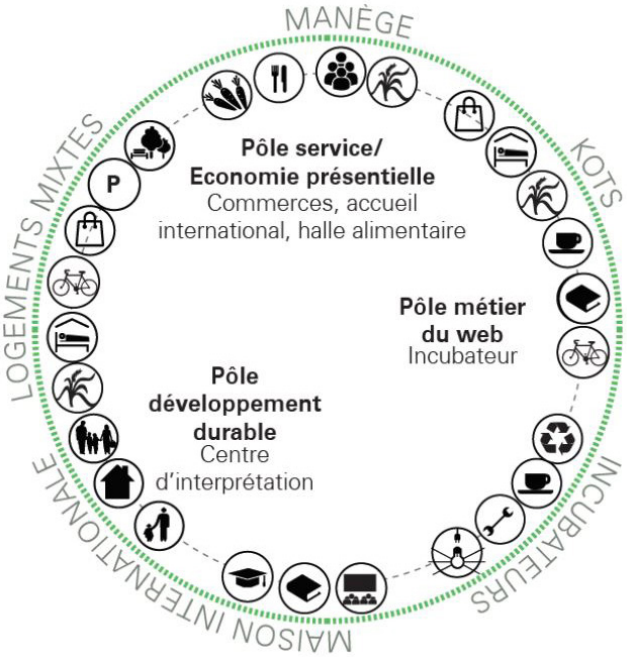
Le maintien de toutes les activités sur le site à long terme n'est pas toujours possible. Ceci dépend bien évidemment des termes de l'occupation. Il faut cependant noter que certains bénéfices de l'expérience menée ne s'éteignent pas à la fin de l'occupation pour autant : en offrant des conditions particulières d'occupation (avantageuses sur le plan financier) permet parfois de contribuer au **lancement de petites ou très petites entreprises**. Le coup de pouce ainsi donné permet aux entrepreneurs de tester un modèle, de grandir et d'évoluer, soit vers une occupation temporaire ailleurs, soit dans la formalisation de leur business, après une phase de test. L'activité peut parfois retrouver une place dans le projet, sous une forme plus pérenne.

Dans le cadre des recherches menées à Bruxelles pour favoriser le mise en place d'une **économie circulaire**, des avancées sont menées sur le plan législatif (à l'initiative de la démarche menée par La CiRèDe[34]) : concernant l'occupation temporaire, il ressort – dans le respect des exigences en matière de sécurité environnementale et civile – un besoin de flexibilité dans les dispositifs, ce afin d'offrir un cadre propice tant à l'expérimentation indispensable à l'émergence de nouveaux modèles plus circulaires, qu'à la mixité des fonctions, élément central des nouveaux modèles économiques émergents. La CiRèDe a ainsi formalisé une série d'actions à mettre en œuvre, notamment l'allégement, voire la dispense dans certains cas de procédures d'autorisations urbanistiques, la possibilité de demander un permis temporaire de 3 ans renouvelable ou encore faciliter le changement d'utilisation/destination d'un bien pour développer l'offre de bâtiment en occupation temporaire et répondre au besoin d'espaces.

34. CiReDe ou Circular Regulation Deal "**COLLABORATE TO OVERCOME LEGAL BARRIERS TO CIRCULAR ECONOMY**" - L'objectif global du dispositif de la CiReDe vise à identifier, prioriser et solutionner les éléments juridico-administratifs qui constituent des barrières juridico-administratives et doivent être allégés afin de favoriser le développement de la transition vers une économie circulaire en Région de Bruxelles-capitale.
Afin de solutionner les barrières identifiées, il convient d'établir une série de propositions concrètes d'action co-construites et validées par les principales parties prenantes tant sur le fond que sur les modalités de mise en œuvre. Voir www.circulareconomy.brussels pour plus d'information à ce sujet.

MAN

FOOD
1 Feed U Market
Marché bio et afterwork hebdomadaire le jeudi. Retrouvez les produits des projets: Agricovert, Ukeepers et Fruitcollect
Wekelijkse bio markt en afterwork op donderdag met in de kijker de projecten: Agricovert, Ukeepers en Fruitcollect
2 Collectif Komchétamère
Restauration végétarienne et salle d'exposition
Végétarische restauratie en expositie ruimte
3 Le pain dans la gueule
Commande de pain bio
Bestel van bio brood
GREEN
4 U Garden
Potager participatif
Buurttuin
5 Worms
Compost de quartier
Buurtcompost
6 Hors Catégorie
Atelier de réparations vélo et livraisons à vélo
Fietsherstelling et fietsleveringen
7 Billy Bike
Vélos électriques partagés
Elektrische deelfietsen
KIDS
8 Le Haricot Magique
Espace dédié aux familles et enfants: restauration, ateliers, anniversaires et espace jeux
Ruimte voor gezinnen en kinderen: restauratie, workshops, verjaardagen en speelruimte
9 Babytheek
Service de prêt d'accessoires pour bébés
Huurservice voor babymateriaal
10 Kind en Gezin
Service de consultations pour bébés jusqu'à 3 ans
Consultaties voor baby's tot 3 jaar
11 Zwanger in Brussel
Accompagnement de grossesse avec sage-femmes
Zwangerschapconsultaties met vroedvrouwen
12 Masques Moches, Boite à clous, Tomorrow Now Movement
Stages et ateliers créatifs pour enfants
Stages en creatieve worshops voor kinderen
SPORT
13 Ai Que Bom
Cours de danse brésilienne
Braziliaanse danslessen
16 Dance In The Dark
Session de danse dans le noir
Dans sessie in het donker
15 High Intensity Gym
Cours de gym
Gymnastiek lessen
14 Lindy Hop
Cours de Lindy Hop
Lindy Hop lessen
17 Yoga
Cours de Yoga
Yoga lessen
ART & EVENT
18 Kinograph
Cinéma de quartier
Buurt bioscoop
19 The Lemon Spoon
Conférences avec des personnalités actives dans le développement durable
Conferenties met personen die actief zijn in duurzame ontwikkeling
20 Dinédit
Apero cocktail vendredi soir et dîners inédits mensuels
Apero cocktail op vrijdag avond en maandelijkse gasttafels
21 Espirito Mundo
Espace culturel dédié à l'échange des arts entre le Brésil et la Belgique
Culturele ruimte gewijd aan de uitwisseling van kunst tussen Brazilië en België
22 Illegaal
Espace de performances artistiques pluridisciplinaires
Ruimte voor artistieke multidisciplinaire performances
23 See U
Location de salles pour petits et grands événements
Huur van zalen voor kleine en grote evenementen
SHOP
24 Haut les Coeurs
Vente de bouquets de fleurs bio et locales
Verkoop van biologische en lokale boeketten
25 Lilith Galerie
Boutique 2ème main, création de vêtements et cours de couture
Tweedehandskledij, creatie van kleding en naailessen
26 BellePaga
Vente d'accessoires et de vêtements en laine d'Alpaga
Verkoop van accessoires en kleding in Alpacawol
SOCIAL
27 Cocorico Searching
Ateliers d'aide à la recherche d'emploi
Hulp bij het zoeken naar werk
28 Mission Locale d'Ixelles
Insertions, participations et formations
Integratie, participatie en training
29 Casa Legal
Collectif d'avocates à approche multidisciplinaire
Collectief van advocaten met een multidisciplinaire aanpak
30 Service Volontaire International
Volontariat international pour les jeunes
Internationaal vrijwilligerswerk voor jongeren
Pour plus d'information et pour découvrir la liste complète des résidents See U ainsi que les services aux professionnels
Voor meer informatie en om de volledige lijst te ontdekken van de See U residenten alsook de diensten voor professionele
www.see-u.brussels


MANÈGE
KOTS
INCUBATEURS
MAISON INTERNATIONALE
LOGEMENTS MIXTES
P
Pôle service/
Economie présentielle
Commerces, accueil international, halle alimentaire
Pôle métier
du web
Incubateur
Pôle
développement
durable
Centre
d'interprétation

Occupation temporaire, See U, USquare, Casernes d'Ixelles – SAU, Creatis, D-Side Groupe, Troisième Pôle[1]

La SAU pilote le développement opérationnel de Usquare.brussels. Elle a mis en place une équipe de coordination étroite avec l'ensemble des administrations locales et régionales concernées (perspective.brussels, Commune, Région, Siamu, …) et avec les universités.

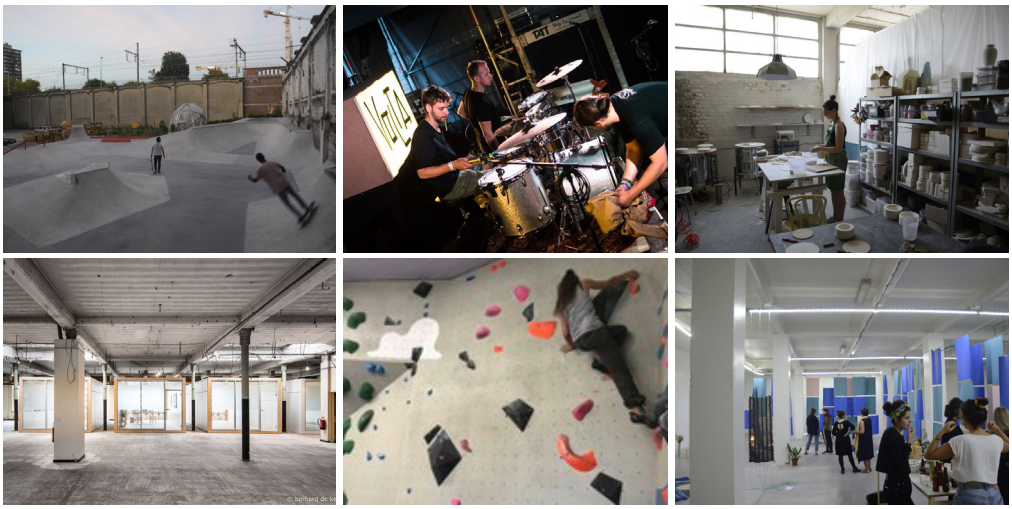
Dans ce cadre, la SAU pilote un projet de gestion transitoire, appelé See U : https://www.see-u.brussels/

Un comité de pilotage inclut l'équipe de coordination, les administrations locales et régionales ainsi que les universités. Une procédure ouverte, en deux étapes, a permis de désigner les occupants temporaires : un « gestionnaire dynamique » de l'ensemble du site a été désigné par marché public. Un Appel à Manifestations d'Intérêt (AMI) a permis de sélectionner une quarantaine de premiers occupants temporaires. Cet AMI a donc, d'une part, rencontré les demandes d'espaces à faibles coûts d'une série d'initiatives citoyennes, privées ou associatives et, d'autre part, répondu à une série de besoins de proximité dans le quartier.

Aujourd'hui SeeU regroupe plus de 100 porteurs de projets[2] *qui animent le site au quotidien. Ces porteurs sont issus du monde associatif, économique, culturel, universitaire et éducatif avec une belle diversité de secteurs d'activités, de tailles, d'approches : Fablab universitaire, un repair café, un cinéma vintage, un café poussette, un musée, éveil musical, cours de danse, atelier de couture, etc.. See-u représente actuellement le plus grand projet d'occupation temporaire de Belgique.*

1. Voir aussi le volet Inspiration sur la plateforme Be Sustainable "Usquare.brussels »
2. Voir https://www.see-u.brussels/see-users/

MAN



CITYGATE II - Citydev et Petite Ile – SLRB
https://studiocitygate.com/
https://www.citydev.brussels/fr/projets/studio-citygate
https://canal.brussels/fr/content/studio-citygate-une-des-plus-grandes-occupations-temporaires-en-belgique

Studio Citygate, a ouvert ses portes dans une ancienne usine pharmaceutique de 22.000 m², rue des Goujons à Anderlecht. citydev.brussels a conclu un partenariat avec la SPRL Entrakt afin d'y accueillir de manière temporaire des ateliers d'artistes, un pôle culturel, social et économique, des équipements collectifs et un skate park, afin de rendre vie à ce quartier délaissé depuis quelques années. Situé à 10 minutes de la Gare du Midi, ce site fera l'objet d'un réaménagement complet et accueillera un projet mixte, au sein d' un patrimoine industriel : école secondaire communale, logements, ateliers…

J.J., colocation multiculturelle et solidaire à Paris 1er, association Caracol[35]

Caracol est une association française qui met son savoir-faire au service de projets d'occupation temporaire à but d'habitat solidaire en réunissant les conditions qui bénéficient aux propriétaires, aux habitants et à la ville.
Le J.J. est un de leurs projets : c'est une colocation qui a ouvert ses portes le 5 octobre 2020. Elle abrite 25 colocataires, locaux et réfugiés, pendant un an dans un immeuble anciennement abandonné de 1.000m² au centre de Paris (1er arrondissement, près du Louvre) appartenant à la Régie Immobilière de la Ville de Paris. Les chambres font en moyenne 25m² pour un loyer d'environ 250€ et de 75€ pour les personnes les plus vulnérables. Les personnes réfugiées bénéficient d'un accompagnement social et de cours de français.
La colocation dispose d'espaces communs (cuisine, détente et travail) où les habitants peuvent de manière informelle échanger sur leurs compétences et leur culture. L'objectif est de les préparer à la recherche future d'un logement sur un marché difficile dans des conditions sereines.
La Ville de Paris abrite beaucoup de bâtiments inoccupés. Ici, le lieu est entretenu par les colocataires, ce qui est un gain pour le propriétaire car il n'a plus besoin de payer des frais de gardiennage notamment. Pour habiter dans cette colocation, il y a deux conditions : avoir un revenu fixe (qui peut être le RSA) et prendre part au chantier participatif de réhabilitation.
L'immeuble fera l'objet d'une réhabilitation en logements sociaux, d'ici fin 2021.[36]

35. Pour en savoir plus sur l'association Caracol : https://caracol-colocation.fr/
36. Pour en savoir plus : https://www.facebook.com/watch/?v=830640531085811 et https://actu.fr/ile-de-france/paris_75056/images-entre-le-louvre-et-les-halles-a-paris-une-colocation-rassemble-refugies-et-jeunes-actifs_36590027.html

MAN

GESTION

MAN 04 – Une procédure de gestion durable de la vie du quartier existe-t-elle ?

Ambition : Permettre aux usagers de s'impliquer dans la vie du quartier et dans le monitoring de ses performances

Le processus de participation et d'implication des acteurs peut idéalement débuter lors de la phase de conception du projet et se prolonger au-delà des phases de réalisation, durant la vie du quartier. La dynamique amorcée notamment auprès des particuliers peut les inciter à jouer un rôle actif pour faire vivre le quartier, mobiliser ses usagers, stimuler les initiatives et l'engagement de chacun… Cette démarche peut également inclure l'implication des usagers dans la réalisation des ambitions environnementales initialement définies et dans le processus de monitoring du quartier.

Impliquer les usagers

Des retours d'expériences menées partout à travers le monde, il ressort que la gouvernance collaborative et le processus de co-construction permanent de la vie du quartier constituent l'ADN des projets de quartiers durables[37]. Plus que la performance technique ou l'obtention de label de durabilité, **la qualité des quartiers et leur habitabilité reposent dans leur capacité à intégrer des démarches bottom up, émanant des habitants**. Cette capacité nécessite une grande flexibilité offerte tant dans les espaces mis à dispositions, que dans les espaces de dialogues existants entre les habitants. En ce sens, la phase de gestion et d'implication des usagers dans la vie du quartier constitue une phase très importante qui nécessite un réel investissement pour garantir le succès d'un quartier durable[38].

Ce constat interroge « *le rôle évolutif de l'usager vers un « prosommateur*[39] » ou comment la capacité des usagers (habitants, visiteurs, travailleurs) influencent le projet au cours de ses différentes phases. Cette implication est porteuse des objectifs sociaux du projet. Les approches traditionnelles de l'aménagement urbain sont ainsi repensées pour mettre en place une pédagogie autour du projet urbain et un *empowerment* des utilisateurs. Cette notion de « ***processus permanent*** » repose sur la mise en application de cinq principes directeurs :

1. La qualité des responsabilités données ;

2. L'accès à « bas seuil » : faciliter l'appropriation des enjeux techniques par tous. Susciter l'envie de s'engager dans un processus participatif en développant une ingénierie de la communication ;

---

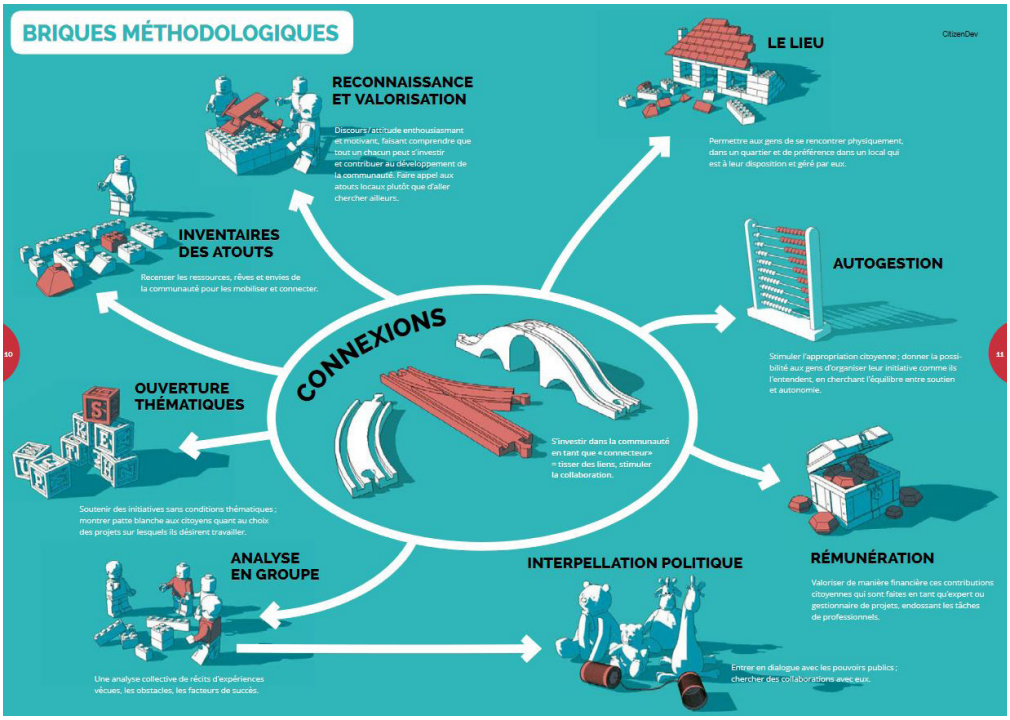
37. Voir la postface de Marcus Zepf « *L'incertitude comme vecteur d'action collective* » dans Repenser la ville du 21e siècle, 20 ans d'écoquartiers dans le monde, Cédissia ABOUT, Claire DOUSSARD, Meg HOLDEN - DUNOD éditions, 2019, p. 211 à 217
38. Chapitre rédigé avec les apports et retours d'expérience de l'association Peripheria : « *Note participative Quartiers Durables* », pour le Service Facilitateur Quartiers Durables - 2017
39. Individu qui prend part à la production du produit qu'il va consommer (Ambert, 2014) - L'incertitude comme vecteur d'action collective » dans l'ouvrage « Repenser la ville du 21e siècle, 20 ans d'écoquartiers dans le monde », Marcus Zepf

3. Des finalités vers les « visées » : définir des orientations à tenir plutôt qu'un projet figé ;

4. L'élaboration d'un « langage partagé » : élaborer un langage commun entre toutes les disciplines impliquées dans un projet en proposant des dispositifs d'apprentissage ;

5. Les interventions d'aménagement permanentes : créer de l'attachement et de la confiance dans le projet en réalisant des interventions ponctuelles et partielles, éphémères et expérimentales.

Cependant, l'on constate encore aujourd'hui que « Une grande partie des habitants de Bruxelles n'ont pas accès aux lieux de décisions, sont méfiants à l'égard des autorités et font l'objet de discriminations. Comment impliquer ces personnes dans le développement de leur quartier[40]? ». La conception du quartier aura anticipé la manière dont le quartier sera vécu par ses occupants. Elle doit idéalement anticiper la manière dont ceux-ci seront en mesure de s'investir dans le devenir du quartier et dans ce qu'ils en envie d'en faire.



Extrait de la publication « Faire collectif à bruxelles, expérience de cityzenDev » - BRAL, 2020
© BRAL

La méthode ABCD ou Asset Based Community Development[41] est une « une méthodologie pour le développement durable des communautés basée sur leurs forces et leurs potentiels. Il s'agit d'évaluer les ressources, les compétences et l'expérience disponibles dans une communauté ; organiser la communauté autour de problématiques qui mettent ses membres en action ; puis déterminer et prendre les mesures appropriées. Cette méthode utilise les propres actifs et ressources de la communauté comme base du développement ; il habilite les gens de la communauté en les encourageant à utiliser ce qu'ils possèdent déjà.

40. Faire collectif à Bruxelles, l'initiative citoyenne et l'expérience «CitizenDev», 2020 BRAL
41 Voir aussi la publication du BRAL « Faire collectif à Bruxelles »

MAN

Une expérience pilote basée sur ce principe a été menée à Bruxelles par le BRAL, CLT_B, EVA vzw, ULB architecture. Cette « recherche action » a été lancée à l'initiative d'Innoviris, qui vise à explorer les conditions nécessaires pour que des initiatives bottum up puissent émerger et être pérennisées.

L'expérience a été menée sur 3 quartiers : MATONGUE (BRAL), BRABANT (EVA), groupes CLT_B. Elle a permis l'application de ces principes pas toujours bien connus sur le terrain mais très riches en termes d'apport pour la communauté.

La publication réalisée par le consortium, suite à cette expérience pilote donne un retour très riche des réflexions et actions menées. ***Neuf principes*** *essentiels y ont été identifiés, issus de la méthode ABCD :*

1- Reconnaissance et valorisation *: miser sur les atouts et sur ce qui existe déjà dans le quartier. Dans l'établissement de diagnostics, l'accent est trop souvent mis sur ce qui manque plutôt que de valoriser les atouts qui sont déjà là. C'est un travail pro actif dans la rencontre avec les gens, leur demander ce qu'ils font, ce qu'ils aiment, les centres d'intérêts, les envies, etc.*

2- Inventaires des atouts *: se forcer à aller rencontrer d'autres personnes que les « habitués ».*

3- *Le* ***lieu*** *: mise à disposition d'un lieu en autogestion, quand cela s'avère possible.*

4- Ouverture thématique *: garder une ouverture sur ce que les gens ont envie d'amener comme thème. Par exemple, sur la question de la rémunération, de l'emploi…*

5- Connexions *: principe central - l'accent ne doit pas toujours être mis sur les résultats « quantifiables » du projet. La mise en réseau et la culture sont aussi des domaines importants (mise en partage de connaissance). Ces échanges favorisent un enthousiasme commun et sont des ingrédients pour une certaine pérennité des actions menées. Des groupes existent au sein des quartiers, des sous-groupes peuvent se former dans le cadre de dynamiques lancées. Il est important de préserver des connexions entre ces groupes. En particulier, certaines personnes ressortent souvent comme ayant des contacts transversaux, donc un profil de « connecteurs » et peuvent jouer un rôle moteur dans les dynamiques. Ce sont ces personnes qu'il faut mettre à la manœuvre plutôt que les professionnels issus des associations impliquées.*

6- Autogestion *: amène un sentiment de propriété pour les gens, ils sont propriétaires de la dynamique du projet. Ici se pose la question de la marge de liberté à laisser. Le BRAL s'est rendu compte qu'en se mettant en retrait, cela permettait une meilleure appropriation des habitants.*

7- Analyse en groupe *: retours sur les expériences collectives, expériences transmises. Compréhension commune d'une démarche pour aller vers une appropriation commune.*

8- Interpellation politique *: faire remonter les idées. Par exemple le Metalab - idée de création d'un guichet unique pour chercher de l'argent pour financer des projets (de quartier) et dynamique pro active où on va stimuler l'envie de faire des projets chez les gens. Travail avec Actiris et projet de territoire Zéro Chômeurs…*

9- Rémunération *: la valorisation financière de l'implication des citoyens est une manière de faire endosser un rôle et une responsabilité de professionnel. Avec cette reconnaissance vient également une attente en termes de résultats et de pérennisation de la démarche pendant la période de cette rémunération.*

Partager certains équipements et infrastructures

« C'est important de créer des lieux qui suscitent l'imaginaire. C'est ce que j'appelle la 5e dimension, c'est-à-dire la façon dont nous allons réussi à faire en sorte que les usagers puissent se projeter dans un autre monde, dans une autre dimension.[42] »

Plusieurs espaces, infrastructures, équipements peuvent faire l'objet d'une gestion partagée : installations techniques (chauffage urbain central, panneaux solaires, buanderies collectives, outils, ateliers de réparation, système de récupération des eaux de pluie et des eaux grises…), lieux de vie (jardins, salles communes, espace de co-working, potagers, home cinéma…). La pérennité de ces partages repose sur les besoins auxquels ils répondent.

Un accompagnement initial permet d'apporter un soutien significatif aux habitants pour définir les modalités de gestion pour chaque équipement (en fonction du contexte et des besoins). L'enjeu consiste à créer les conditions pour que cette gestion soit la plus autonome possible, mais également d'anticiper de possibles conflits d'usage.

Certaines problématiques récurrentes peuvent être prévues comme les problèmes de gestions, les problèmes d'entretien, le risque d'abondance d'usagers potentiels, les regroupements de personnes, les déséquilibres dans les usages, l'arrivée de nouveaux utilisateurs…

Quelques points d'attentions peuvent être pris en considération :

- Anticiper l'ensemble des **usages possibles** pour déterminer l'aménagement des espaces partagés ;
- **Ne pas tout définir**, mais laisser un potentiel de développement en fonction des besoins/usages (plantations, mobilier, …)

Communiquer sur le quartier durable

Il est important que ce qui appartient à la vie commune du quartier puisse être **connu de tous** : que ce soit en matière d'évènements, de possibilités offertes, de lieux mis à disposition, des modes de gestion du quartier et de ses infrastructures, des activités et responsabilités portées par la communauté, des actions mises en place… la liste est infinie.

Il est également important de faire connaître les ressources du quartier aux **nouveaux arrivants**. Les personnes désireuses d'acheter/louer un logement ou de s'intégrer dans un quartier ont généralement le souhait d'obtenir des informations sur le quartier (associations, commerces, comités de quartier, équipements publics, transports, lieux de sorties, évènements…). L'intégration des différents publics peut également passer par le biais d'une meilleure connaissance et par là, d'une meilleure appropriation.

Pour y parvenir, de nombreuses actions sont possibles comme par exemple :

- L'organisation de rencontres entre les nouveaux arrivants, les habitants du quartier et les associations afin de faire connaissance et de présenter les ressources du quartier (associations, commerces, plaines de jeux…)

42 Jacqueline Osty, paysagiste, revue Ecologik, n°61, p.95

MAN

- L'élaboration d'une carte des ressources du quartier ;
- Le parrainage des nouveaux venus ;
- La présence d'ambassadeurs de quartier ;
- L'établissement d'une cellule d'information et de consultation qui assure un suivi et une pérennisation des actions menées ...

Les coopératives zurichoises : Kalkbreite par la coopéraive Kalkbreite et Hunziker Areal par la métacoopérative Mehr Als Wohnen

A gauche : un conseil des locataire à Kalkbreite © Klakbreite.net

A droite : Pédagogie et sensibilisation à Hunziker Areal © Ursula Meisser / Source : Les coopératives d'habitat zurichoise : actrices du renouveau urbain durable, Claudia Thiesen

*Au sein du projet **Kalkbreite**[43] le processus participatif des résidents est très riche, tant dans la conception du projet, que dans la gestion financière et quotidienne du quartier :*

• Les espaces extérieurs ont été conçus avec les résidents un an après la remise des clefs ;

• Il existe une « Commission des biens communs », désignée par une Assemblée Générale, qui assigne des espaces et des ressources pour la tenue d'activités. Les ressources proviennent d'un fonds de solidarité, « l'impôt pour le vivre ensemble » de la coopérative. Ce fond est alimenté par les cotisations mensuelles de tous les membres en fonction de leur revenus. Une partie de ces fonds peut également être engagée pour aider des personnes dans une situation d'urgence.

• Un dialogue permanent est engagé par la coopérative entre les résidents, le grand public et le domaine de la recherche : un groupe de recherche a été créé pour évaluer et optimiser la performance énergétique des bâtiments à faible consommation d'énergie ainsi que pour réaliser une enquête sociologique sur la satisfaction, la coexistence des différents résidents et son évolution.

• Des groupes de quartier ont été créés en lien avec la vie en commun : atelier de réparation, animation, gestion d'un sauna, bourse d'habits… sont organisés avec le soutien d'une animatrice de la participation qui met en lien les personnes désireuses de monter un groupe. Les projets sont réalisés sur base volontaire.

Au sein du projet Hunziker Areal[44], un véritable processus de gestion participatif est en place depuis la livraison du projet :

• Un conseil des locataires se réunit une fois par mois pour entreprendre et planifier certaines actions afin

43. Voir aussi fiche inspiration « Kalkreite – Zurich » sur le site Be Sustainable
44. Voir aussi fiche inspiration « Hunziker Areal – Zurich » sur le site Be Sustainable

de tenir informés tous les habitants des initiatives sociales, culturelles, politiques, budget, entretien, projets de construction… Les habitants sont ainsi inclus dans les prises de décision concernant la gestion de la coopérative. Ils peuvent par exemple participer aux choix des occupants des locaux commerciaux ;
• Une fois par an se tient un évènement qui regroupe les contributions individuelles et collectives en vue d'utiliser et de faire vivre les espaces communs du bâtiment. Les idées sont débattues lors du conseil des locataires ;
• Chaque habitant contribue financièrement aux évènements ouverts au public via une charge mensuelle. Ces évènements ont pour objectif d'animer le quartier et d'y créer du lien social.

Expliquer le fonctionnement technique

Les dispositifs qui peuvent être mis en place au sein d'un quartier sont nombreux, mais pas nécessairement évidents à appréhender au quotidien. Afin de faciliter leur appropriation mais aussi de garantir une utilisation correcte, il est nécessaire d'expliquer le fonctionnement de ces dispositifs. Permettre le partage et la mutualisation des connaissances (trucs et astuces, petites réparations…) est une plus-value pour que les habitants puissent s'entraider ou relayer les problèmes / questions vers les bons interlocuteurs. En effet, dans le cadre d'un usage partagé, il est important de savoir qui prend quelles responsabilités en charge pour assurer le bon fonctionnement des infrastructures et une intervention adéquate en cas de besoin.

Différents outils et moyens d'actions peuvent faciliter cette prise en charge commune :

• Rédaction d'un **guide ou mode d'emploi** à destination des occupants. Selon le public cible (et dans l'optique de rester accessible à tous), ce document ne doit pas devenir trop technique. Sa traduction vers les langues principalement usitées dans le quartier peut s'avérer pertinente.

• Rédaction d'une **charte** peut aider à baliser la vie dans un lieu donné. Son contenu et sa mise en œuvre doivent être conçus avec les habitants, afin que chacun se l'approprie. Son application nécessite donc d'être co-construite pour qu'elle corresponde au mieux aux besoins et attentes des habitants, notamment : que se passera-t-il si quelqu'un ne respecte pas celle-ci ? Comment s'assurer qu'elle soit comprise de tous ? Comment l'évaluer et la revoir collectivement ?

L'Echappée
http://www.echappee.collectifs.net/
Plusieurs exemples de chartes existent au sein de projets d'habitat collectif (Urbani, L'Echappée, Brutopia…) et peuvent alimenter la réflexion quant à l'application possible et les moyens de la « faire vivre » au quotidien.
L'Échappée est constituée par un groupe de particuliers réunis au sein d'un habitat groupé qui répond aux besoins d'espace, aux attentes sociales, aux préoccupations environnementales ainsi qu'aux possibilités financières de chacun-e.

MAN

• Organisation de rencontres préalables visant à expliquer les avantages mais aussi les contraintes du quartier. Si des engagements particuliers sont pris en matière de durabilité ils doivent être communiqués en amont;
• Désignation de personne-relais au sein du quartier qui puissent venir en aide à d'autres habitants en cas de petits pépins ou questions sur le fonctionnement de leur appartement, besoins de conseils, relayer des problèmes…
• Organisation de moments d'échanges entre les habitants. L'organisation de moments conviviaux est nécessaire pour permettre aux personnes de se rencontrer et imaginer des projets.

Les Ambassadeurs du passif
www.bonnevie40.be
Le projet des « Ambassadeurs du passif » développé par l'asbl Bonnevie (Molenbeek) vise à créer des groupes pour identifier les difficultés rencontrées par les locataires vivant dans des logements passifs et de les accompagner durant un an à travers des ateliers / rencontres impliquant d'autres habitants ayant une expérience du passif. Par la suite, ces habitants sont invités à accompagner d'autres groupes et permettre un échange de savoirs.

Programme d'ateliers publics traitant de la rénovation des espaces publics et de la cohésion sociale, quartier La Roue, Anderlecht - Collectif Ipé (2009-2012)
Des réunions sont organisées entre les habitants, pour aborder ensemble les expériences et connaissance du quartier. Les différentes tranches d'âge y sont représentées. Ceci a notamment permis aux plus jeunes de mieux comprendre l'architecture et l'urbanisme du quartier au travers d'anecdotes et de récits des « anciens » du quartier. Ces rencontres permettent également d'explorer ou de reconsidérer certaines pratiques (comme l'existence d'anciennes citernes d'eau de pluie à revaloriser, des venelles oubliées etc.)

• Favoriser **l'émergence d'un collectif ou comité d'habitants** : ce groupe doit idéalement être constitué d'une diversité de profils (habitants du quartier actuel, nouveaux arrivants, associations…). Ce collectif peut prendre en charge la mise en place d'événements (fête de quartier, brocante…), l'appropriation et la cogestion de certains espaces (publics, parterres, potagers…) ou encore être le lieu de développement de projet tels que GASAP, Repair café, SEL…

Appel à projets « Quartiers Durables Citoyens »

https://environnement.brussels/thematiques/ville-durable/mon-quartier/inspirons-le-quartier-lappel-projets-citoyens

L'appel à projets « Quartiers Durables Citoyens » développé par Bruxelles-Environnement (appelé aujourd'hui « Inspirons le quartier ») est un dispositif d'accompagnement de citoyens avec des budgets disponibles visant à promouvoir des projets de quartier autour du développement durable.

• Offrir les **infrastructures** nécessaires au développement de ce type d'initiative (salle de quartier)

• A côté des lieux « physiques », il faut aussi considérer les **lieux « numériques »** qui permettent de favoriser les échanges et diffuser les informations tels qu'un site internet, un blog, un groupe sur un réseau social…

• Poser la question de la pertinence des outils high-tech dans les processus participatifs qui demandent des adaptions fréquentes, un risque d'obsolescence et donc des formations récurrentes des usagers. Un dialogue en profondeur avec ces usagers en amont mènerait peut-être vers une utilisation moindre des technologies et avec de meilleurs résultats.

• Evaluer la nécessité d'un accompagnement par une structure indépendante qui aurait pour tâches :

• D'organiser des **temps de rencontres** entre les futurs occupants pour identifier leurs besoins et attentes ;

• Donner de **l'information** sur le projet, l'expliquer, sensibiliser ;

MAN

• Reprendre les **contacts/ressources** du quartier qui auront été identifiés durant le processus de participation et en nouer d'autres ;

• Soutenir le développement de **projets et d'évènements** permettant de créer du lien et d'apporter de la convivialité;

• Mettre sur pied un **groupe de travail**, qui pourrait être l'embryon d'un collectif/comité, visant à s'emparer des questions relatives à la gestion partagée des différents espaces (collectifs et publics)

• **Faciliter les liens** entre les nouveaux habitants et anciens par des rencontres, relais vers des évènements etc.

BIBLIOGRAPHIE ET QUELQUES REFERENCES

- Périphéria : « Décider ensemble ?!? – Construire un processus de prise de décision collectif » - 2019
https://periferia.be/decider-ensemble-construire-un-processus-de-prise-de-decision-collectif/

- Périphéria : « Quand les citoyens se mêlent de ce qui les regarde – Plusieurs approches du contrôle citoyen » - 2019
https://periferia.be/quand-les-citoyens-se-melent-de-ce-qui-les-regarde-plusieurs-approches-du-controle-citoyen/

- BRAL : « Faire collectif à Bruxelles, l'initiative citoyenne et l'expérience «CitizenDev» » - 2020
https://bral.brussels/fr/artikel/faire-collectif-bruxelles-l-initiative-citoyenne-et-l-exp-rience-citizendev

- Repenser la ville du 21e siècle, 20 ans d'écoquartiers dans le monde, Cédissia ABOUT, Claire DOUSSARD, Meg HOLDEN - DUNOD éditions, 2019

- Publication « Shifting Economy » (Emmanuel Mossay et Michel de Kemmeter)
https://philoma.org/wp-content/uploads/docs/2017/shiftingeconomyEbookComplet.pdf

- Sophie Ricard et les tiers-lieux
https://www.ouishare.net/article/entretien-avec-sophie-ricard-architecte-de-lhotel-pasteur-exploration-mille-lieux-1-8

- Guide méthodologique pour favoriser la participation des citoyens en éducation à l'environnement (Elise Lidoine)
http://reseauecoleetnature.org/system/files/tous-porteurs-de-solutions-web-vf_1.pdf

- Les Common Ground par Geert de Pauw
https://www.nweurope.eu/media/12298/shicc_eu-policy-confenre_geert-de-pauw_vertabim-1.pdf

- Le DSNI – CLT aux Etats-Unis
https://www.dsni.org/greater-boston-community-network

be sustainable.brussels
Réalisons les quartiers durables
Werk maken van de duurzame wijken