be sustainable.brussels

Memento VIS

Vision

OCTOBRE 2020

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

sau-msi .brussels

bruxelles environnement .brussels

bma.brussels

perspective .brussels

Contenu

01 VISION

DEFIS ET AMBITIONS 4

DIAGNOSTIC : PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE EXISTANT 7
VIS 01 - La vision est-elle ancrée dans son contexte ? 7
VIS 01.01 – Les ambitions ont-elles été identifiées ? 7
VIS 01.02 – Les enjeux de durabilité ont-ils été identifiés ? 11

CONCEPTION : ÉLABORER UNE VISION 12
VIS 02 - La vision pose-t-elle un cadre transversal et ambitieux ? 12
VIS 03 - La vision est-elle renforcée par les projets réalisés ? 18

CHANTIER – PHASE D'EXECUTION 20
VIS 04 – La vision est-elle mise en œuvre de manière respectueuse ? 20

GESTION - EXPLOITATION 23
VIS 05 - La vision offre-t-elle une trajectoire de transition vers la Ville Durable ? 23

Vision

VIS

Les quartiers durables bruxellois sont des projets urbains qui contribuent au développement d'une Ville Durable, bas carbone, résiliente et bénéficiant d'un cadre de vie de qualité, tout en visant une amélioration de leurs impacts sur l'environnement et sur leur contexte.

DEFIS ET AMBITIONS

« La sagesse, c'est d'avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue lorsqu'on les poursuit. »
Oscar Wilde

« C'est dans les utopies d'aujourd'hui que sont les solutions de demain »
Pierre Rabhi

L'élaboration d'une vision pour la redéfinition d'un quartier vise notamment à se projeter dans un avenir idéal et à créer une image qui dépasse le "ici et maintenant". Différents atouts peuvent servir cette vision et appuyer ces ambitions, à chaque étape du processus: son ancrage, sa transversalité, sa résilience, le caractère respectueux de son exécution, de la transition qu'il va véhiculer, ses impacts positifs sur l'environnement, son caractère bas carbone, la qualité de vie qu'il permet…

La vision repose généralement sur un processus qui n'est pas linéaire, mais itératif. Chaque phase dans le processus de développement du quartier aboutit à une décision formelle, sur laquelle s'élabore la suivante. Les étapes contribuent de ce fait à une évolution progressive d'un contexte en transition auxquelles s'adaptent les nouveaux développements. D'une manière plus générale, force est de constater que chaque projet de quartier durable fait également évoluer son contexte, rapprochant ainsi la Région bruxelloise de ses objectifs de transition vers une Ville Durable. Pour y parvenir, l'enjeu consiste notamment à préserver les ambitions de durabilité posées par la vision, sur le long terme.

Prendre le temps de construire une vision claire est la clé du succès qui orientera les énergies et les contributions des protagonistes. C'est en quelque sorte le « temps 0 » de l'action, d'où la suite, la mise en œuvre, va découler.

De l'idéal à la réalité, il y a souvent un monde de différence, et il pourrait sembler illusoire de vouloir décrire dans le détail où l'on va et comment on s'y rend, étape par étape. Pour éviter ce travers, deux balises importantes sont à considérer pour réussir cette projection vers l'avenir :

- Etablir une vision qui, comme les rêves sages d'Oscar Wilde, est **ambitieuse et grande**, et qui ne craint pas de ressembler à un « rêve éveillé » sur un point au moins : avoir des contours pas trop définis. Ce qu'on recherche est bien davantage une force suggestive qu'un plan détaillé;

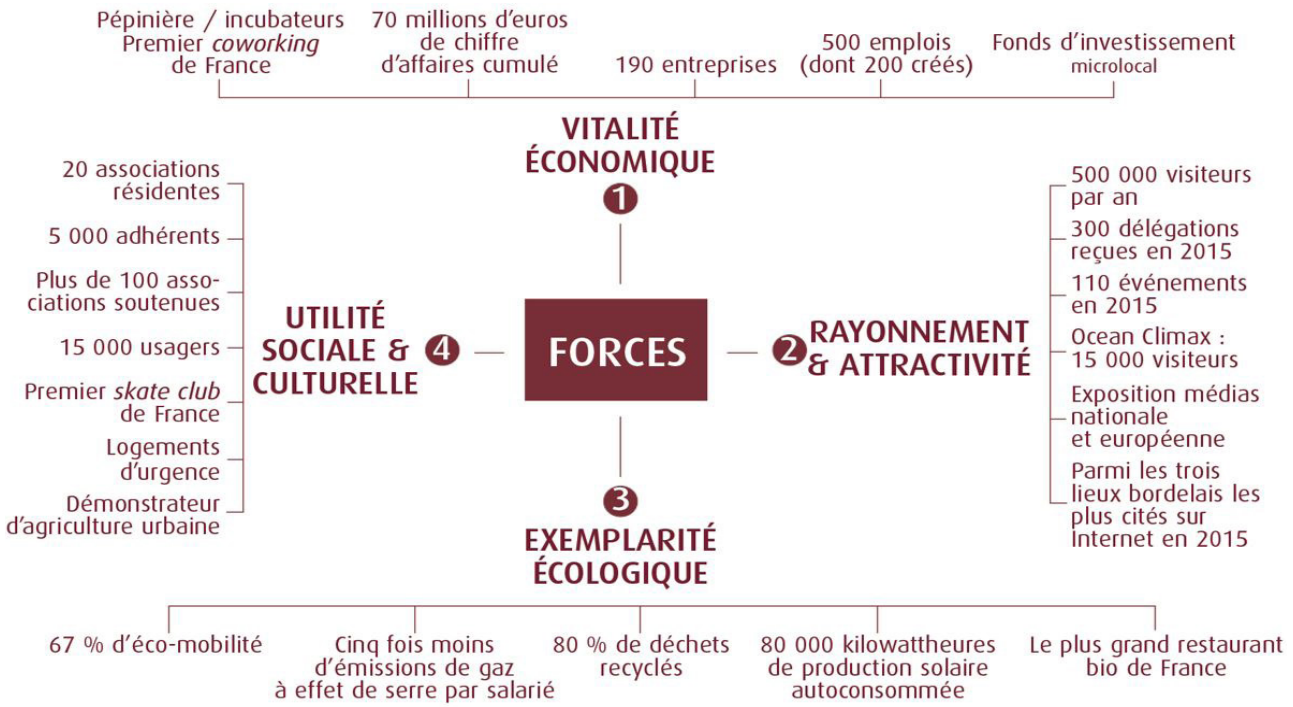
- Prendre soin de **redresser le tir régulièrement**. La mise en œuvre du projet ne sera pas une ligne droite à verrouiller. Le développement comportera son lot d'imprévus, de changements, d'obstacles, de nouveautés, etc. Il conviendra donc de vérifier à l'occasion des étapes importantes si les adaptations successives n'ont pas dévié la trajectoire du projet de manière telle qu'il ne poursuit plus sa vision, par exemple, et c'est crucial, sur les ambitions en termes de durabilité. En ce sens, la confrontation aux incertitudes qui ne manqueront pas d'apparaître en cours de processus est vecteur d'action collective. Ces étapes mèneront à l'évolution du projet, donc du quartier.

Enfin, la vision doit être un moyen de connecter le projet aux enjeux du contexte, d'assurer que le projet fasse sens au sein d'une réalité plus large, qu'il s'inscrive dans les politiques environnementales liées aux enjeux climatiques et fasse le récit de la transition écologique. Il faudra pour cela veiller :

- **A prendre en considération ce qui « entoure » le projet.** Non seulement les dynamiques plus globales en cours, les autres projets urbains, mais aussi les acteurs en présence. C'est-à-dire associer une analyse quantitative et une synthèse qualitative;

- **A mettre à jour régulièrement l'analyse du contexte**. Car lui aussi est en mutation non seulement par les changements qui y sont opérés par d'autres acteurs, mais aussi parce que le développement du quartier durable a lui-même une incidence systémique. C'est en tout cas son objectif, puisqu'il vise à amener un changement dans une situation initiale, au minimum en rapprochant ainsi la Région de Bruxelles-Capitale de ses objectifs de transition vers une Ville Durable.

VIS



Dans l'expérience du quartier Darwin (Bordeaux) le projet vise la création d'un « écosystème urbain [1]» : cet écosystème induit une perspective de long terme, pour que la transition écologique à grande échelle soit mise en pratique au quotidien. Les principes fondateurs de cette démarche y sont cernés comme suit :

- La définition de modèles économiques plus coopératifs, qui soient à la fois transversaux et solidaires ;
- La recherche d'une véritable conciliation entre économie et écologie ;
- La nécessité de décloisonner les modes de pensée et d'action pour s'ouvrir aux alternatives émanant de la société civile ;
- La prise en compte d'un « Marketing » du changement, qui peut rimer avec design, fête, art, convivialité…

Cette approche vise ainsi à lier les collaborations économiques avec la transition écologique et alternatives citoyennes pour construire un modèle de quartier qui apporte des réponses aux enjeux climatiques, dans le cadre d'une approche solidaire. De ce nouveau modèle urbain, naît une hybridation intensive entre :

- sphère publique et initiative privée
- leadership individuel et gouvernance participative
- projets marchands et dynamiques non marchandes
- propriété et usage
- capitalisme et redistribution
- ADN entrepreneurial et convictions militantes
- numérique et low-tech
- valorisation de la multifonctionnalité

En référence à la théorie de Darwin selon laquelle : « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces le plus fortes ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement », « l'évolution et l'écosystème darwinien s'inscrivent dans ce cadre conceptuel pour l'appliquer au monde vivant des organisations : pour survivre, le moment est venu d'anticiper, de s'adapter, d'investir de nouveaux champs d'activités, de nouveaux modes de fonctionnement souples, agiles, mobiles, inventifs, collaboratifs car interdépendants ».

1. Voir L'écosystème urbain Darwin, Jean-Marc Gancille et Philippe Barré dans Futuribles n°414, sept-oct 2016 ainsi que l'interview de Jean-Marc Gancille parue dans Ecologik N°43

DIAGNOSTIC : PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE EXISTANT

VIS 01 - La vision est-elle ancrée dans son contexte ?

Une bonne connaissance du contexte et des acteurs en présence favorise l'intégration de la vision dans le quartier. Au-delà de cette intégration, la bonne compréhension de ce qui constitue l'ADN du quartier facilite l'élaboration d'une vision appropriée et appropriable. Même si les intentions du projet portent le quartier bien au-delà des forces et faiblesses rencontrées dans la situation existante, l'identification de ces contraintes et leur intégration dans la vision future peut contribuer à augmenter les chances de réussite du projet ainsi que sa durabilité.

La collaboration avec un public d'acteurs élargi permet d'augmenter l'adhésion au projet, en générant également plus de bénéfices pour chacun. Pour ce faire, formuler et clarifier les ambitions de départ partagées par l'ensemble des acteurs en présence permet d'élaborer une base solide à partir de laquelle s'enrichira progressivement la vision du futur quartier.

VIS 01.01 – Les ambitions ont-elles été identifiées ?

Ambition : Identifier les opportunités et défis liés au contexte existant. Appuyer la construction de la vision sur la réalité du terrain. Identifier les acteurs en présence.

Appréhension des ambitions préexistantes

Initier le développement d'un quartier durable à Bruxelles est une entreprise ambitieuse, car c'est vouloir faire une différence marquante dans une ville déjà riche d'une histoire dense. Cela revient à s'insérer au sein d'une multiplicité d'ambitions et de projets qui coexistent déjà, à des niveaux de maturité et à des échelles très diverses. Il s'agira donc de se faire une place dans ce tissu et pour cela, il importe de prendre en considération les éléments qui le composent, tantôt pour s'inscrire dans un mouvement existant, tantôt pour s'en éloigner éventuellement, mais toujours de façon éclairée.

Aucune formule n'existe pour déterminer a priori les éléments de contexte à prendre en compte. Ils se regroupent cependant autour de trois axes complémentaires :

- L'appréhension des ambitions posées sur le **plan environnemental** ;
- L'appréhension des ambitions posées sur le **plan économique** ;
- L'appréhension des ambitions posées sur le **plan social.**

Pour ces trois axes, les ambitions préexistantes au projet de quartier se déclinent depuis l'échelle macro (régionale et suprarégionale), méso (échelle communale) et micro (échelle du quartier).

VIS

Ce simple outil peut permettre de situer ces ambitions en regard les unes des autres. Par exemple, le « Programme Régional d'Economie Circulaire » pourra y être placé dans les ambitions environnementales macro et la volonté « d'assurer la traversée d'une zone précise pour les personnes âgées » dans les ambitions sociales micro.

La mesure selon laquelle les éléments de contexte pourront influer le projet de quartier est propre à chaque situation. Certains éléments se montreront plutôt inspirants (les projets porteurs d'ambitions initiés à proximité…), d'autres pointeront un besoin sociétal que le quartier durable pourrait contribuer à résoudre (l'absence d'espace ludique public dans un quartier très dense…).

Il n'existe pas de recette définitive pour établir cet inventaire, mais certains aspects sont toutefois incontournables, notamment :

- Les **plans et programmes publics** (régionaux ou communaux) en matière de développement durable, territorial ou économique[2]. Ceux-ci décrivent la volonté publique et indiquent la voie à suivre;

- Les besoins et attentes déjà identifiés, tant au niveau quantitatif (qui ressort d'un monitoring, recensement, statistiques…) que qualitatif (qui ressort de la connaissance développée par les institutions et professionnels du secteur);

- Les **grands projets immobiliers** voisins, en développement ou en construction. Ceux-ci auront forcément une influence sur les possibilités de développement d'un nouveau projet (pas nécessairement en concurrence);

- Enfin, et c'est fondamental, le **contexte humain local** devra être pris en compte. Par-là, il faut entendre l'ensemble des acteurs de la vie locale, qu'il s'agisse de responsables ou membres du secteur associatif, des commerçants, des institutions culturelles, des agents de prévention, des occupants de bureaux… jusqu'aux habitants voisins. Aucune liste ne pourra être exhaustive, d'autant que chaque analyse se fera selon les particularités du quartier, en allant à la rencontre des différents acteurs.

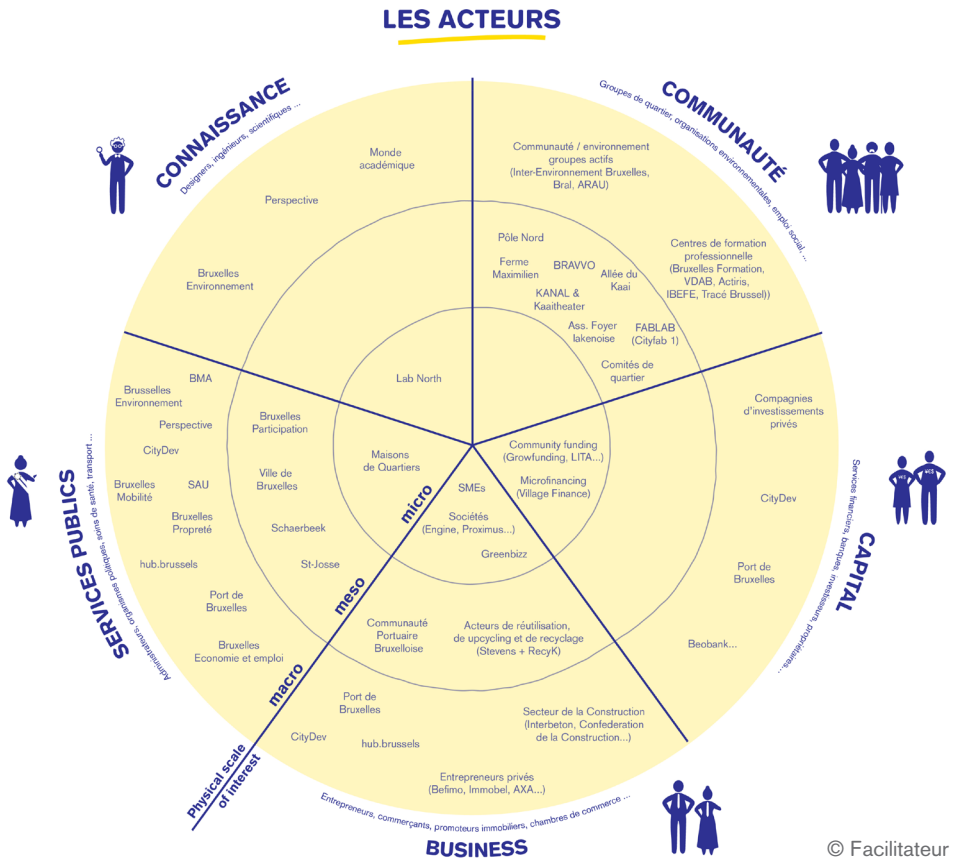
Il importe de rappeler qu'au-delà du volet d'analyse « en chambre », l'analyse du contexte comporte un important **volet de terrain**. Le premier sera fait d'analyses de documents stratégiques régionaux ou communaux, le second quant à lui, permettra de saisir le contexte et son relief à travers le ressenti et les rencontres.

2. Voir le site Brugis : PRDD, RRU, PRAS, Monuments et Sites, Bruxelles Mobilité, etc.

Ouvrir un espace de dialogue

La compréhension du contexte se composera également à travers le dialogue avec les acteurs qui y sont liés. Cette source de connaissance sera exploitée petit à petit, d'interviews en interviews.
L'identification des personnes impliquées de près ou de loin peut démarrer par un « annuaire » des acteurs en présence et une cartographie de leurs relations. Cet annuaire constitue une base utile pour la suite du processus.

Un diagnostic peut également aller plus loin que la consultation individuelle. Il peut aussi faire l'objet d'une **appropriation collective**, notamment à travers des ateliers ouverts ou des réunions ciblant un public particulier. Un quartier durable ne pourra pas 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 tout en partant des espoirs de l'ensemble des parties prenantes[3]. Les ateliers ouverts réunissent la plupart du temps des acteurs connaisseurs du contexte local (habitants, travailleurs, associations …), les impliquer dans cette démarche bien en amont leur permet aussi de s'approprier petit à petit un nouveau projet qui s'insère dans leur quartier, en évitant de les mettre à l'écart du processus.



© Facilitateur Quartiers Durables

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.

3. Voir également le chapitre « Gestion et participation » (MAN) du Mémento

VIS

A cette étape, avant de construire une vision pour le quartier, il est essentiel de pouvoir appuyer l'ensemble de la démarche sur un diagnostic à la fois précis et subjectif, qui mette d'accord les parties prenantes sur les atouts et les faiblesses du quartier. En fin de compte, 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.
Développer un quartier durable, c'est aussi contribuer à résoudre des problèmes qui traversent la société. Lesquels ? Cela dépendra notamment de l'ambition du porteur de projet, mais aussi par exemple de la localisation du quartier, car si certains enjeux sont globaux, d'autres sont beaucoup plus locaux.

Coopérative Mehr Als woner, projet Hunziker Areal © Johannes Marburg

Coopérative Kalkbreite, projet Kalkbreite © Myriam Hilgers

Les coopératives Zurichoises, une vision pour de nouveaux modèles d'habitat[4]
Le contexte de l'industrialisation et le mouvement moderne ont entrainé une façon de vivre qui séparait logement et production. Ce système fordiste a défini toute la société : les villes, la mobilité, l'argent. Ce système montre aujourd'hui ses limites et son inefficacité : trop d'énergie dépensée, de place gaspillée, de richesses mal employées.

L'utilisation des espaces peut dès lors être reconsidérée. **En particulier, la standardisation, autrefois la solution pour réduire les risques, présente aujourd'hui le plus grand risque : ce sont au contraire la diversité et la complexité qui permettent l'adaptation dans un monde en mutation.**

En Suisse, les règles du logement d'utilité publique sont suffisamment souples pour accueillir le modèle porté par les coopératives zurichoises. L'enjeu dans ces quartiers vise une mixité sociale qui puisse inclure des logements aisés. Des espaces non conventionnels partagés y sont inclus, des typologies expérimentales développées…
En réponse aux besoins d'une société plus complexe, plus mobile cherchant des opportunités pour travailler depuis chez soi, dans des systèmes d'habitats partagés, de colocations, etc. Selon une volonté de « laboratoire typologique », la réflexion ouverte au sein des coopératives vise à donner la possibilité de discuter, d'apprendre des autres et de pousser plus loin le développement de ces concepts.
Voir également les cas exemplaires présentés sur ces sujets : https://besustainable.brussels/inspiration-fr/

4. Adapter l'habitat à une société complexe, mobile, Andreas Hofer dans Nouveaux logements à Zurich, la renaissance des coopératives d'habitat, ed. Dominique Boudet, 2017, p. 200-202

VIS 01.02 – Les enjeux de durabilité ont-ils été identifiés ?

Ambition : Au départ de la compréhension des ambitions pour le quartier, saisir les enjeux et problématiques auxquels il est confronté.

Parallèlement à la compréhension des ambitions et attentes des acteurs aux échelles macro, méso et micro, la compréhension des enjeux de durabilité s'établira sur ces trois échelles.
Cet exercice vise à lier, les ambitions posées sur un contexte donné, avec l'analyse du contexte tel qu'il se présente dans la situation existante. La confrontation de ces deux lectures permettra de faire ressortir un certain nombre de problématiques propres aux questions de durabilité. Elles se déclineront selon trois axes complémentaires :

- La mise en avant des enjeux au **plan environnemental ;**
- La mise en avant des enjeux au **plan économique ;**
- La mise en avant des enjeux au **plan social.**

Le même outil présenté plus haut permet d'établir un r**apide diagnostic des besoins de la Région et du contexte**. Il sera intéressant de mapper autant que possible ces besoins et enjeux, en faisant abstraction du projet lui-même, pour commencer à apprécier l'impact du projet. Bien sûr, certains seront très généraux et d'autres seront beaucoup plus liés à l'environnement immédiat, mais cette différence est précisément importante et à ce stade, tous les besoins s'équivalent.

Faire cet inventaire ne veut pas dire que le projet devra tenter de répondre à tous les enjeux identifiés, depuis l'échelle régionale jusqu'à l'échelle locale. Le projet ne pourra évidemment pas tout résoudre et probablement pas non plus contribuer à tous les enjeux. Et c'est normal. Cependant, en présentant les choses de manière aussi objective que possible, **il s'agira de montrer avec justesse quels défis le projet adresse, à quels enjeux urbains il apporte une réponse, même partielle, et ce qu'il laisse en dehors de son champ d'action.**
Pour chaque objectif thématique (les chapitres suivants), le Mémento de Be Sustainable permettra de revenir de façon détaillée sur les besoins régionaux et d'analyser en détail la contribution du projet à ces enjeux particuliers.

Exercice de synthèse des enjeux, selon 3 axes complémentaires avec une déclinaison de l'échelle macro à l'échelle micro

VIS

CONCEPTION : ELABORER UNE VISION

VIS 02 - La vision pose-t-elle un cadre transversal et ambitieux ?

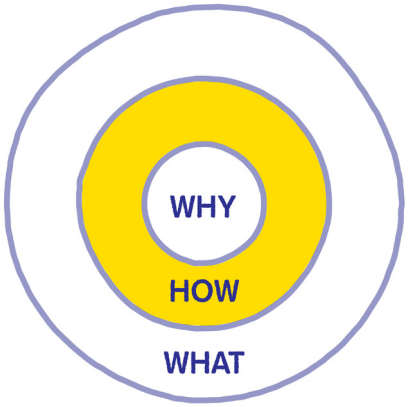
Ambition : Définir un cadre de développement concret, aux objectifs clairement énoncés, qui donne le cap pour faciliter et orienter le développement de projets et sous-projets de manière cohérente.

La définition d'un cadre et de principes clairs pour le développement du quartier, facilite leur appropriation par les différents groupes d'acteurs potentiels qui œuvreront à leur concrétisation. Formuler une vision commune constitue en ce sens un gage de coopération et une garantie pour la préservation des ambitions du quartier.
La concrétisation de cette vision se renforce si elle est pensée et portée d'une manière transversale. Le cadre peut décliner de nombreux aspects allant de la programmation et la structuration des espaces, la prise en compte des dynamiques, l'identification des contraintes, l'intégration des réalités budgétaires et du phasage… Parmi ces aspects, la déclinaison de l'ensemble des thématiques et des actions liées aux ambitions de durabilité contribue à leur renforcement mutuel. L'appréhension de tous ces aspects dans une approche transversale de durabilité, participe ainsi à l'élaboration d'une vision ambitieuse.

Construire une vision est l'étape où d'une certaine manière il est permis – et même conseillé – de **rêver.** La vision va traduira l'ambition qui anime le projet, la motivation de ceux qui le portent. Sa construction est un moment un peu philosophique, qui consiste à décrire pourquoi entreprendre le développement de ce quartier.

Une approche complète pour entamer ce processus d'élaboration d'une vision est celle du « golden circle » de Simon Sinek[5]. Repris au monde de l'entreprise, il peut être transposé ici dans la mesure où un projet, est une entreprise, et surtout, parce que son principal objectif est d'inspirer l'action, c'est-à-dire les différentes étapes suivantes.
Cette approche renverse les habitudes, à la manière du principe STOP pour la mobilité[6], qui propose d'organiser l'espace public en accordant la priorité aux piétons (Stappen), puis aux cyclistes (Trappen), ensuite aux transports publics (Openbaar vervoer) et enfin aux véhicules privés (Privévervoer).
Le « golden circle » propose de se concentrer en premier lieu sur le **pourquoi**, ensuite sur le **comment**, et enfin seulement sur le **quoi**. Selon Sinek, les organisations se concentrent souvent trop sur le quoi, c'est-à-dire leur produit ou le service qu'ils délivrent. Il leur est difficile de transmettre un pourquoi, c'est-à-dire une motivation, or c'est cette motivation qui suscite l'adhésion et est capable de fédérer les différents acteurs.

5. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
6. Voir également le chapitre « Mobilité » (MOB) du Mémento.



Golden Circle, selon Simon Sinek : définition de la vision au départ de trois étapes, « Pourquoi », « Comment », « Quoi ».

Pourquoi ?

Avant de démarrer la conception d'un quartier durable, il importe donc que la **motivation** soit aboutie et développée sur tous les autres aspects du projet de quartier, y compris la durabilité. Il s'agit de dresser le portrait de l'**avenir** qui est recherché pour le site, de la situation finale recherchée.
L'énoncé pourrait par exemple répondre à ces questions :

- Quel est notre idéal, quels sont nos espoirs ?
- Quel est notre contribution aux biens communs ?
- Qui inspirons-nous à changer ?
- Où souhaitons-nous aller ?

Comment ?

La deuxième étape vise à décrire le **chemin** pour atteindre cet objectif. Ici sont abordés les moyens à mettre en œuvre de façon synthétique à un niveau « macro ». Elle se concentre sur le **présent** et les moyens mis en œuvre pour atteindre la situation finale.
L'énoncé pourrait par exemple répondre à ces questions :

- Qui sont les publics cibles ?
- Quand le quartier sera-t-il livré ?
- Quelles seront les relations avec les partenaires ?
- Comment les différentes fonctions urbaines seront-elles articulées ?

Bien entendu, chaque organisation, chaque projet a sa propre manière de faire. L'important étant finalement que l'énoncé traduise bien une impulsion et une direction. Il doit être tourné vers l'avenir, audacieux, et compréhensible par tous. On évitera les lieux communs, les formulations « fourre-tout », les références expertes ou encore les longueurs.
Par la suite, la cohérence à toutes les étapes d'avancement sera cruciale. Une réalisation ne devrait pas aller à l'encontre de la vision, c'est pourquoi la vision doit être suffisamment large (pour ne pas générer de contradictions) et inspirante (pour que les réalisations s'y inscrivent naturellement).

VIS

Exemples de visions d'organisations:

Londres: "Over the years to 2036 – and beyond, London should **excel among global cities – expanding opportunities** for all its people and enterprises, **achieving the highest environmental standards and quality of life** and **leading the world** in its approach to tackling the urban challenges of the 21st century, particularly that of climate change."

Paris a adopté une stratégie de résilience, dont le vision "statement" est : « Paris s'appuie sur ses habitants, adapte ses infrastructures, mobilise l'intelligence collective et les territoires qui l'entourent pour transformer les défis du siècle en opportunités. »
Dans ce cas, la vision est elle-même soulignée par la devise de la ville, « Fluctuat nec mergitur [7] »
On notera que, dès la page suivante, la vision est aisément déclinée en piliers d'action et ensuite en un plan opérationnel détaillé.

Loos-en-Gohelle
« Ville pilote du Développement Durable »
« Depuis une quinzaine d'années, Loos-en-Gohelle s'est engagée, avec et pour les Loossois, dans la construction d'un territoire qui tente de répondre aux exigences du développement durable. En effet, conscients des urgences croissantes auxquelles est confrontée notre société, que ce soit dans les domaines écologique, économique et social, ou sur le champ de la démocratie et de la citoyenneté, les élus souhaitent réorienter le modèle de développement actuel. Leur ambition : tirer les leçons du passé et prendre le meilleur du présent pour construire un monde durable et désirable pour tous. »

7. « Il est battu par les flots, mais ne sombre pas », serait une référence antique à une corporation d'armateurs, qui se retrouve sur le blason de la Ville. Sa stratégie de résilience est disponible en ligne : https://api-site-cdn.paris.fr/images/95335

Le Plan Canal de la Région de Bruxelles-Capitale est « destiné à dynamiser les quartiers bruxellois centraux, situés le long de la voie d'eau, en mobilisant le potentiel foncier public, en produisant des logements, en suscitant une nouvelle dynamique économique. Ceci en favorisant l'intégration urbaine, la densité, la mixité fonctionnelle et sociale ». On retrouve les ambitions et les évolutions du projet sur le site internet canal.brussels, géré par la Société d'Aménagement Urbain (SAU) de la Région de Bruxelles Capitale.

Exemples de logos utilisés pour des Contrats de Quartier Durable bruxellois : Pogge, Stephenson, Wiels, Parvis-Morichar et reflétant le renforcement d'une nouvelle identité par le projet.

Contrat de Quartier Durable Magritte[8]

Le programme de rénovation urbaine du quartier Magritte s'appuie sur une vision déclinée en sept axes, se référant à sept tableaux de Magritte. Une des particularités est d'avoir mis un focus sur l'exemplarité et la durabilité, comme éléments de transversalité de l'ensemble des opérations. L'approche est formulée de la façon suivante dans le programme de base :

- Magritte à vélo : promotion mobilité active, aménagements et équipements cyclo-piétons
- L'eau de Magritte : gestion durable de l'eau, collaboration avec BrusSEau Lab
- Ceci n'est pas un déchet : propreté, équipements innovants, collaboration ABP, éducation, soutien d'actions et chantier en économie circulaire
- Comme Magritte : l'art comme outil d'expression, travail sur l'identité, embellissement et ateliers
- Detox Magritte : réduction des nuisances en matière de pollution, en lien avec la mobilité, le bruit, l'eau, les déchets, durabilité des matériaux
- Magritte et les femmes : approche genrée des projets
- Magritte à l'œuvre : projets en lien avec les enjeux de cohésion sociale, de lutte contre la précarité et le chômage, durabilité sociale.

8. Voir aussi la fiche inspiration Be Sustainable « Quartier Magritte, Jette »

VIS

Exemple de Nike :

- Vision statement : « To bring inspiration and innovation to every athlete in the world. » S'adresse aux partenaires, au personnel, aux bailleurs de fonds, aux concurrents, aux fournisseurs… mais pas aux clients.
- Slogan : « Just do it. » S'adresse aux clients et est utilisé dans la publicité.

Quoi ? Le format final

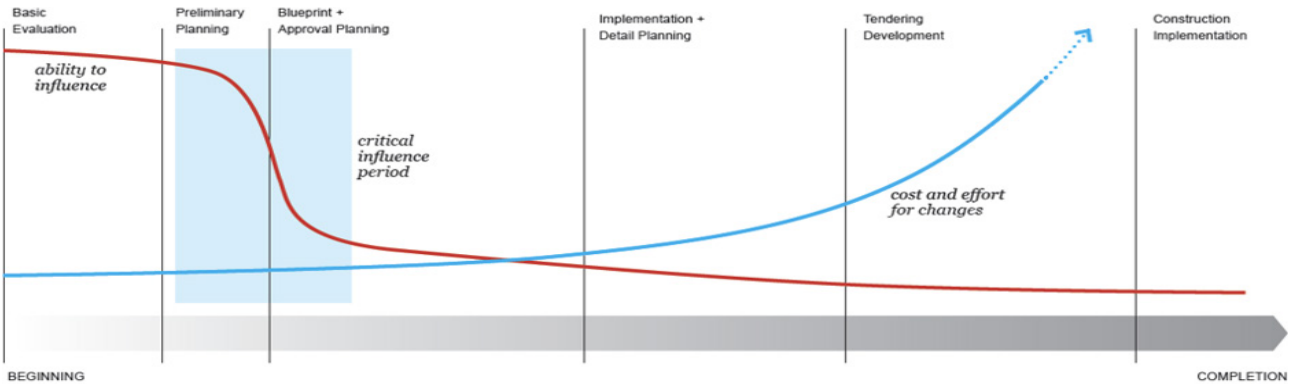
En fin de compte, une vision sera donc exprimée par une phrase ou un petit nombre de phrases courtes, qui décrivent une situation et un chemin pour l'atteindre. C'est ce qu'on appellera l'énoncé de la vision ou vision statement. Elle est mobilisatrice et inspirante, mais ce n'est pas un slogan publicitaire car elle s'adresse d'abord aux parties prenantes du projet, non à une clientèle ciblée.
Enoncer clairement la vision que l'on défend pour un quartier, c'est ce qui permettra de se faire comprendre rapidement par tous les interlocuteurs que l'on rencontre jusqu'à la fin de la commercialisation. Par exemple, la même vision pourra servir aussi bien de base pour une communication avec les pouvoirs publics que de briefing créatif pour un architecte ou encore de moyen de présenter le projet aux riverains. Une vision claire et solide fera donc gagner un temps précieux en évitant de nombreux malentendus sur vos intentions, et sur la situation projetée.
Généralement, la vision est assortie d'un petit nombre de valeurs qui en forment en quelque sorte le socle et qui montrent la manière dont la vision sera mise en œuvre. On les limite souvent à 5 pour qu'elles puissent être facilement assimilables par les intervenants du projet.

Vision, réalisme et ambition

L'objectif d'un quartier durable est de marquer un changement dans une situation existante et d'organiser une transition. Pour cela, il faudra une capacité d'entraînement (« Influence » dans le graphique ci-dessous), afin de fédérer les parties prenantes autour du projet.
Le schéma montre que la capacité d'influence est très forte au début, notamment au moment de présenter la ou les première(s) fois l'ambition, le projet, et qu'ensuite, une fois passées les premières étapes de validation, elle diminue sensiblement.
De plus, dans le même temps, l'effort-coût pour amener des modifications augmente régulièrement à mesure que le temps passe.
En conclusion de ce point, il faut être très ambitieux dès les premières étapes. La vision peut se permettre de friser l'impossible, car elle sera déclinée avec le réalisme nécessaire dans les étapes suivantes. C'est pourquoi elle doit aussi être « au-dessus » de la mêlée et ne pas contenir d'éléments de nature trop concrète qui pourraient ressembler à une stratégie de négociation. Un mauvais exemple : « Construire 250 logements passifs » relève déjà de l'opérationnel et pourrait résonner bien plus comme un marchandage que comme un idéal.

Vision et identité du quartier

Une fois établi une vision claire, l'identité du quartier va s'y arrimer et s'en nourrir. Une identité claire est une des clés de succès d'un quartier : elle va mobiliser ses usagers, non seulement pour s'y installer, mais aussi, une fois en rythme de croisière, pour contribuer à la vie du quartier et ainsi renforcer l'identité en prolongeant la vision initiale.
Une vision solide sera donc le point de départ d'une forme de spécialisation du quartier, d'autant plus pertinente



Schématisation des coûts et efforts pour le changement en fonction du moment de la prise en charge dans le projet ©BUUR

qu'elle sera raccrochée à son contexte et à ses usagers.
Il est ainsi possible de passer aisément du « pourquoi ? » au « comment ? » et au « quoi ? », en appliquant la vision aux différents aspects du développement du quartier. Vous pourrez facilement dégrossir un programme si vous savez à quels enjeux vous souhaitez contribuer :

- **Programme :** renforcer l'offre en logements pour les familles monoparentales, développer un commerce de proximité prolongeant un noyau existant, développer un centre scolaire de 600 places…
- **Spatialisation :** contribuer à la gestion des crues d'un cours d'eau, faciliter l'accès au parc voisin, désengorger une rue résidentielle de la circulation automobile…
- **Dynamiques sociales :** développer une zone de cultures urbaines et un potager partagé, dégager un espace partagé pour les activités socio-culturelles du tissu associatif…

Atelier de participation

Vision co-construite

Les ateliers de design thinking fournissent un excellent matériau pour cette phase (le chapitre MAN donnera davantage de précisions sur les dynamiques « d'intelligence collective »).
D'abord, ils sont un véritable catalyseur de collaborations des différentes parties prenantes, car réfléchir ensemble à un avenir commun, c'est déjà d'une certaine manière agir ensemble. Les objectifs comprennent de cette manière les intentions de chacune des parties, qui s'y retrouvent et peuvent ainsi se sentir impliquées.
Ensuite, ils rassemblent, par thématiques ou par stakeholder, une multiplicité d'éléments très précis et parfois très micro, qui incarnent très concrètement la vision. Un travail systématique entre le projet et les livrables du design thinking permet aussi, lorsque le projet se précise, d'identifier nettement les idées et intentions qui ont pu être intégrées et celles qui ont dû rester dans les cartons (tout n'est pas toujours possible en même temps).

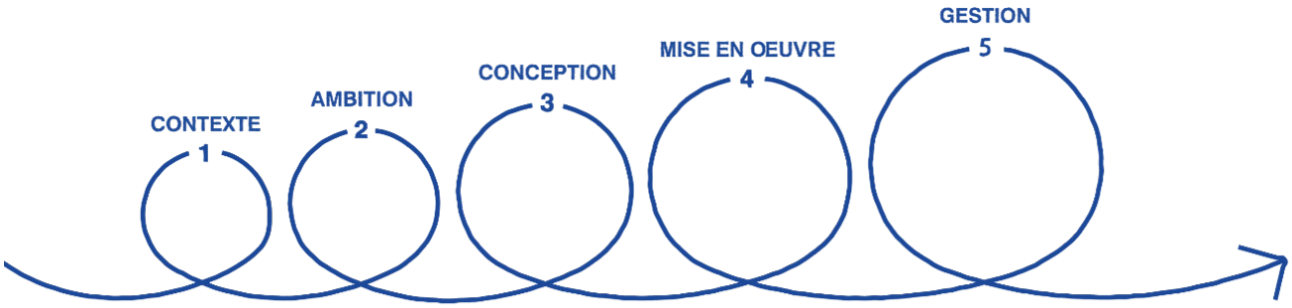
VIS 03 - La vision est-elle renforcée par les projets réalisés ?

Ambition : Concrétiser la vision à chaque nouvelle étape de développement de manière cohérente et résiliente

La vision est idéalement renforcée par chaque nouvelle étape de développement : cette concrétisation en cohérence est facilitée par la flexibilité du cadre donné. Son caractère inspirant se traduit par sa capacité à offrir la marge nécessaire pour la réalisation des projets et à saisir les opportunités sans que cela n'entraîne de baisse d'ambition pour le quartier. Sa force repose sur sa capacité à fédérer les acteurs chargés de sa mise en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. La vision prouve ainsi sa résilience à chaque étape de développement.

Vision solide et souple à la fois

Il ne s'agit pas, au travers de la vision, de se contraindre définitivement avec un texte rigide. Compte tenu du temps que peut durer la conception et la mise en œuvre d'un projet de quartier durable, il faut considérer que la manière de mettre en œuvre la vision peut évoluer au fil du temps et des différentes étapes. Ceci d'autant plus que l'évolution du projet n'est pas linéaire mais itérative, et qu'à chaque étape de nouvelles données peuvent être intégrées pour renforcer la vision et sa transformation en actions.



Un projet de quartier se compose à travers différentes étapes consécutives. La vision se décline selon ses différentes étapes également

L'énoncé lui-même saura rester fixe. Il est un point de repère ancré en début de projet et vers lequel on peut se tourner pour vérifier par la suite qu'on reste dans l'axe prévu au départ. S'il condense l'« essence » du projet, il sera rapidement décliné en éléments plus précis, davantage destinés par exemple à certains groupes d'intervenants, selon leurs sensibilités. Ils font partie intégrante de la vision au sens large. Ce sont bien ces éléments qui, en principe, sont à ajuster aux étapes-clés du projet.

Après avoir parcouru les étapes de la Toolbox sur l'ensemble des thématiques de Be Sustainable, il est utile de faire une synthèse et une vérification du lien qui existe entre les objectifs fixés par thématiques et la vision énoncée en point de départ. Cette grille de cohérence vous aidera à garder le cap en cours de développement[9].

9. Voir aussi l'outil Quickscan excel, qui permet de poser les ambitions pour chaque thématique et d'avoir une vision globale du projet

OBJECTIF THÉMATIQUE	RÉPONSE À LA VISION
MAN : Gestion & participation	...
HUM : Environnement humain	...
SPA : Développement spatial	...
MOB : Mobilité	...
NAT : Développement de la nature	...
WAT : Cycle de l'eau	...
PHY : Environnement physique	...
MAT : Matière et ressources	...
ENE : Énergie	...

Grille de cohérence entre les objectifs thématiques fixés et leur manière de répondre à la vision énoncée

Vision consolidée au fur et à mesure

Si le cadre d'ambition – la vision – intègre bien à la fois le contexte et la volonté propre du développement, chacune des parties pourra constituer une partie de l'ensemble de manière tout à fait cohérente.
Cela est possible aussi du fait que la vision reste relativement conceptuelle et ne contient pas d'éléments inutilement contraignants (comme par exemple un nombre d'unités de logement, des principes constructifs...). Elle constitue un cadre de référence, qui inspire la réflexion et imprime une dynamique d'action. Bien pensée et co-construite, elle sera donc à l'opposé d'une contrainte : une véritable aide à la conception.

A chaque étape de conception, chaque partie de développement (potentiellement porté par des acteurs différents) va concrétiser le quartier en cohérence avec la vision.

A fur et à mesure des réalisations concrètes, apparaissent des objectifs chiffrés et mesurables. Chaque sous-projet, chaque opportunité saisie en cours de route, peut être ainsi décliné selon deux volets :

1. Les aspects objectivables, mesurables, localisables dans l'espace / positionnés, qui préparent la réalisation concrète ;
2. Une explication qualitative de « en quoi » le sous-projet traduit la vision dans le quartier.

Ainsi, chaque opérateur peut être amené à se questionner sur la manière dont son intervention s'intègre dans un objectif commun souhaitable pour tous. A l'inverse, le fait de définir un cadre de développement et des ambitions claires permet de « donner le ton » souhaité pour les interventions au sein du quartier. Le fait d'énoncer la vision est ainsi garant d'une direction commune et rassurant pour les investisseurs, opérateurs, initiateurs, qui assurent le cadre de l'évolution attendue pour le quartier.

VIS

CHANTIER – PHASE D'EXECUTION

VIS 04 – La vision est-elle mise en œuvre de manière respectueuse ?

Ambition : Anticiper les phases de mise en œuvre afin qu'elles soient respectueuses du contexte, notamment grâce à la coordination et l'implication des acteurs

La vision intégrera l'évolution du contexte durant les phases de mise en œuvre, de la même manière qu'elle intègre les étapes de développement. Celle-ci ne s'arrête pas en effet à la définition d'un « produit fini », mais à celle d'un processus évolutif pouvant s'étaler sur de nombreuses années.
La coordination des travaux veillera à ce que chacune des phases de développement soit exécutée sans entraver les zones adjacentes. L'implication des acteurs et (futurs) habitants et/ou usagers peut également contribuer à l'activation de parties du quartier durant l'exécution… La phase de mise en œuvre révélera dans quelle mesure les ambitions de développement durable peuvent jouer un rôle de levier. L'objectif est d'offrir des opportunités et des plus-values à toutes les étapes du développement du quartier.

L'avant chantier

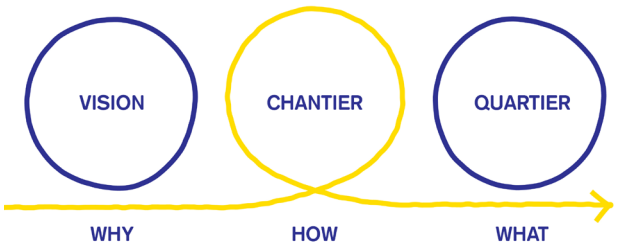
Un quartier durable ne se fait pas en un jour… Les différentes étapes de développement font de la phase de préparation et de la phase de chantier des étapes à part entière au cours desquelles le site « agit » dans la ville. Ne rien faire (et par exemple laisser le site en friche) n'est pas neutre. Cela transmet un message aux riverains, aux usagers, car il peut interférer avec l'ambition du projet.
Ainsi, retarder des travaux de terrassement peut être perçu comme un moyen de laisser perdurer les usages informels d'un site, ou bien comme une marque de désintérêt pour le quartier. Valoriser les espaces non usités dans le cadre d'une stratégie de renforcement du biotope offre d'autres avantages. Ici encore, le sens est affaire de contexte. Aussi, une occupation temporaire du site peut en préfigurer le futur, permettre aux résidents voisins d'y avoir accès avant le début du chantier[10], anticiper la stratégie paysagère qui vise au renforcement de la présence de la nature[11]…

Pendant le chantier

Toujours dans un souci de cohérence, il conviendra de considérer la phase de chantier de la même manière que les objectifs thématiques eux-mêmes. De manière évidente, le processus de chantier ne peut aller à l'encontre des valeurs fondamentales du projet final.
Autrement dit, la cohérence ne se limite pas au dyptique Vision – Projet, mais à toute la séquence Vision.

A l'échelle d'un quartier, le chantier peut avoir un impact considérable. La manière d'en gérer les

10. Voir également le chapitre « Environnement Spatial » (SPA) du Mémento : « SPA 04 – Le chantier permet-il l'occupation temporaire ou transitoire ? »
11. Voir également le chapitre « Développement de la Nature » (NAT) du Mémento



nuisances aura aussi une incidence potentiellement forte sur la manière dont le chantier (et donc aussi le projet) sera perçu par les parties prenantes.
Si l'un des objectifs du quartier est le développement des arbres, il faudra que les arbres existants soient particulièrement protégés et que le chantier les épargne. Toujours dans cet exemple, le terrain peut éventuellement être utilisé comme pépinière pendant la phase de chantier pour replanter plus tard ailleurs, ou même sur site.

Un chantier peut présenter des opportunités. Il peut par exemple être didactique, être visité par les élèves de l'école voisine… Il peut aussi, en collaboration avec le cercle d'histoire locale, mettre ses palissades à profit pour une exposition sur les origines du site… Les exemples de bonnes pratiques et les idées ne manquent pas !

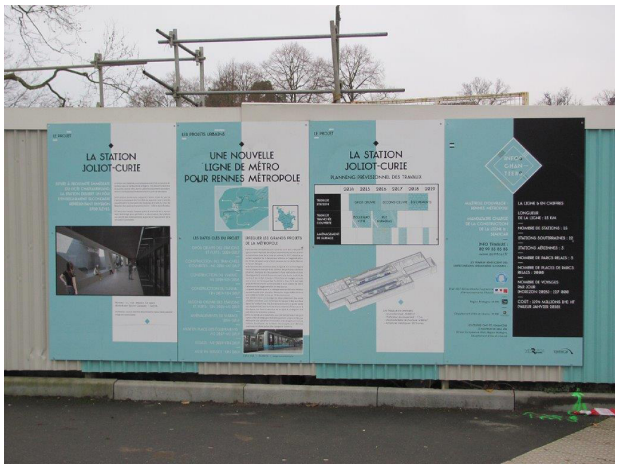
Acte II Grand Projet de Renouvellement Urbain, Quartier Saint-Blaise, Paris – 2015
Le Quartier Saint Blaise s'inscrit dans le Grand Projet de Renouvellement Urbain de Paris depuis 2002.
Dans le cadre de cet acte II, la concertation a été menée par le bureau Ville Ouverte, au programme : ateliers en pied d'immeubles, marches commentées, fêtes de quartier, etc. Ces étapes se déroulent tout au long du projet de renouvellement urbain.

© Myriam Hilgers

VIS

© H101

Fresques réalisées sur des palissades de chantier du projet Atlantis à Massy – 2015



-© Erwan Corre, Edouard Paris

Panneaux d'information sur les travaux du métro à Rennes – 2014 et 2017

© ilink association

Palissades didactiques dans le cadre du chantier îlink du quartier Prairie au Duc à Nantes, Samoa – 2017

GESTION - EXPLOITATION

VIS 05 - La vision offre-t-elle une trajectoire de transition vers la ville durable ?

Ambition : Maintenir les ambitions de durabilité sur le long terme, en cohérence avec les évolutions du contexte vers une Ville Durable

Les monitorings, partages d'expériences, etc. contribuent à nourrir et à réorienter le projet de quartier pour atteindre la vision initialement prévue, voire la faire évoluer au cours du temps.
La valorisation des expériences, qu'elles soient positives ou non, faites au cours du processus, forme un terreau pour multiplier des "success stories" au sein de la Région. Chaque projet (grand ou petit) participe ainsi d'une expérience commune, qui inscrit Bruxelles dans une transition vers une Ville Durable.

En principe, l'énoncé bref de la vision est suffisamment ambitieux pour ne pas être dépassé au cours de la préparation et de la réalisation du projet. En revanche, la vision restera directement connectée au contexte réel du quartier d'une part, et aux objectifs du projet d'autre part.

Le contexte est en constante évolution à bien des niveaux, notamment face à l'urgence climatique actuelle. Ces évolutions rétroagissent sur les projets. Par exemple, les standards d'isolation des logements évoluent, mais pas uniquement sous la contrainte de normes réglementaires. C'est une trajectoire de fait qui est influencée par la raréfaction des ressources et une volonté d'anticipation des clients et du secteur de la construction. Les normes et les standards évoluent ainsi en s'influençant réciproquement pour suivre une direction qui est autant un choix qu'une nécessité[12].
Il en va de même pour l'imperméabilisation des sols : pendant plusieurs décennies, l'urbanisation a pu se faire sans se soucier des conséquences d'une minéralisation généralisée des sols. Suite à l'accumulation des effets négatifs de cette « habitude » sur l'hydrologie, les constructions et les normes réglementaires ont pris la responsabilité de contribuer à résoudre le problème plutôt qu'à l'amplifier. Ainsi, non seulement les projets visent à réduire les superficies imperméables, mais également à intégrer la rétention des eaux pluviales dans les projets, y compris à très petite échelle[13].
Des cas de figure se présentent pour l'ensemble des thématiques abordées par la plateforme Be Sustainable.

L'une des ambitions de Be Sustainable vise en effet à donner toutes les clés pour penser les quartiers en connaissance de cause sur les pratiques ambitieuses et durables. Pour ce faire, le présent Mémento rassemble des exemples et bonnes pratiques qui pourront contribuer à accélérer la prise en compte de nouvelles manières de faire, lors de prises d'initiatives vers une Ville Durable, et ce dans l'objectif ultime de répondre aux enjeux liés au bouleversement climatique actuel.

Le projet de quartier durable devra lui aussi évoluer en gardant une veille active sur tout ce qui compose son contexte, au niveau macro mais aussi au niveau local. Un magasin qui ferme peut-être un manque dans le voisinage, et rechercher une nouvelle offre de proximité peut devenir un besoin essentiel. Peut-être faudra-t-il revoir les plans ou adapter la recherche d'occupants ? Appréhender le quartier sous un

12. Voir également le chapitre « Energie » (ENE) du Mémento.
13. Voir également le chapitre « Cycle de l'eau » (WAT) du Mémento.

angle collaboratif, évolutif et de mutualisation peut être inspiré dès la vision et percoler dans le processus de transition du quartier sur le long terme.

Il conviendra que les objectifs chiffrés soient régulièrement confrontés aux évolutions de contexte et mis à jour en fonction des nouveaux éléments. C'est de cette manière que la vision prendra pleinement son rôle de guide ambitieux, sans tomber dans l'excès que pourrait être la rigidité.

Ce processus s'apparente alors à ce qui fait une « organisation apprenante [14]», qui, pour rester en phase avec son environnement, son écosystème, se donne les moyens de recueillir les enseignements d'expérimentations et d'en tirer des leçons pour modifier ses façons de faire.
Ici comme ailleurs, la capacité à fonctionner en collectif sera un élément déterminant pour la progression du projet. Il y a à cela deux dimensions : d'une part, accepter le changement, et d'autre part, adapter ses objectifs pour pouvoir garder le cap de l'ambition de départ. Tout ceci doit se faire en considérant les parties prenantes comme des **parties intégrantes du projet**. Il faut pour cela dépasser la dualité dedans/dehors, qui mène par exemple à penser que les riverains ne font pas partie du projet. Au contraire, les riverains (au sens le plus large, y compris les acteurs économiques ou associatifs) sont concernés par ce qui se passe dans leur quartier, et sont de toute manière une source de savoir ; parfois, ils peuvent même ponctuellement jouer un rôle moteur.

Cependant, il ne suffira pas d'observer le contexte « en chambre » ou d'attendre que les informations nouvelles se présentent d'elles-mêmes. L'observation dont il est ici question est une observation active. Il s'agira donc de structurer un processus d'enquêtes, de faire des coups de sonde régulièrement, de mettre sur pied un lieu ou des moments d'échange avec un panel témoin, d'établir des canaux de communication…

Comment y parvenir, c'est l'objet du chapitre suivant.

14. https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante

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