



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT URBAIN

Villes
Rurales Wallonnes

lepur



Rédaction:
Maud Blaffart
Bruno Bianchet
Audrey Mathieu

Mise en page:
Isabelle Gillard

Editeur responsable:
Bruno Bianchet - Lepur
Université de Liège
Sart-Tilman - Quartier Polytech 1
Allée de la Découverte 9 (B52/3)
B4.000 Liège

© Lepur, 2019

Avec le soutien de la Wallonie



Wallonie



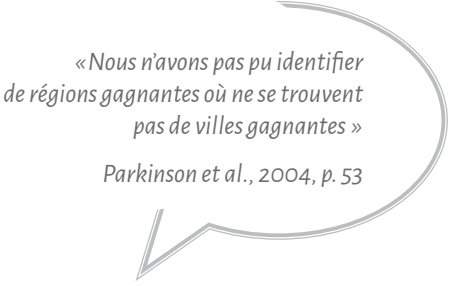
SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE	6
2. FAISONS CONNAISSANCE AVEC LA PDU	8
2.1. LA PDU... KESAKO ?	8
2.2 ORIGINES DE LA PDU	11
2.3 LA PDU DANS LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	11
2.4 STRUCTURE DE LA PDU	19
2.5 BASE LÉGALE DE LA PDU	21
2.6 PROCÉDURE D'ÉLABORATION DE LA PDU	25
3. CONSTRUISONS ENSEMBLE LA PDU	27
3.1 MISE EN PAGE? A VOUS DE JOUER!	27
3.2 ETAPE 1 : L'ANALYSE CONTEXTUELLE	27
3.2.1 Prenez connaissance des outils existants	28
3.2.2 Partez de votre vécu	31
3.2.3 Alimenter votre analyse avec des sources externes	32
3.2.4 Intégrez les données dites « chaudes » dans votre analyse	33
3.2.5 Identifiez les projets structurants déjà en cours au sein de votre ville	35
3.2.6 Synthétisez et rédigez...	35
3.3 ETAPE 2 : LES AMBITIONS	37
3.3.1 Plusieurs méthodologies	37
3.3.2 Mettez les ambitions en perspective avec les objectifs régionaux	37
3.3.3 Faites le lien avec l'analyse contextuelle	39
3.3.4 Intégrez les grands projets	39
3.3.5 Munissez-vous de la vision politique	41
3.3.6 Formulez vos ambitions	41
3.4 ETAPE 3 : LES QUARTIERS PRIORITAIRES	46
3.4.1 Localisez les projets annoncés et plans/programmes existants	46
3.4.2 Identifiez les quartiers qui nécessitent une intervention prioritaire	47

3.4.3 Cartographiez.....	47
3.4.4 Faites le lien.....	49
3.5 ETAPE 4 : LES ACTIONS.....	49
3.5.1. Revenez au fondement de l'outil PDU.....	50
3.5.2. Listez vos actions et examinez la cohérence.....	51
3.5.3. Caractériser chaque action.....	53
3.5.4. Croisez avec le PST.....	54
3.5.5. Exemple de fiche action type.....	55
4. UTILISONS LA PDU.....	57
4.1 APPROPRIATION INTERNE.....	57
4.2 COMMUNICATION À L'EXTERNE.....	58
4.3 EVALUATION DE LA PDU.....	59

1. PRÉAMBULE

En Wallonie, il existe déjà nombres d'initiatives et d'outils dédiés aux territoires urbains. Toutefois, en instaurant la Perspective de Développement urbain (PDU), le Gouvernement Wallon comble un déficit majeur en termes de gouvernance urbaine.



« Nous n'avons pas pu identifier de régions gagnantes où ne se trouvent pas de villes gagnantes »

Parkinson et al., 2004, p. 53

Intégrée au Plan Stratégique transversal (PST), la PDU vise à formaliser une vision stratégique transversale territorialisée du développement urbain, au départ des ressources locales, et portées par les acteurs en charges de la Politique de la Ville de chaque cité. L'objectif est bien de mobiliser les connaissances et compétences acquises au sein de chaque entité dans une perspective de gouvernance multi-niveaux, tant horizontale que verticale.

La PDU apparaît comme l'instrument de mise œuvre du projet de développement urbain de chaque ville wallonne. Le Gouvernement wallon affirme ainsi la volonté, non seulement de poursuivre, mais d'amplifier l'ancienne Politique Fédérale des Grandes Villes, régionalisée suite à la 6ème réforme de l'État. En parallèle, la PDU opérationnalise l'usage du financement de la PGV pour les 7 villes éligibles.

Ce guide décrit le processus d'élaboration de la PDU, pas à pas. Il s'appuie sur l'expérience vécue par les villes bénéficiaires du financement « grandes villes ». Il doit permettre aux autres villes qui le souhaitent de s'inscrire dans la dynamique et d'élaborer leur propre PDU. Et le Gouvernement invite toutes les villes à adopter cette méthodologie basée sur la capitalisation des acquis locaux.

Afin de créer une véritable dynamique autour de la ville, le Gouvernement a soutenu la création d'une plateforme des villes wallonnes, réseaux d'acteurs directement impliqués dans la gouvernance urbaine locale. Celle-ci se matérialise par un site Internet dédié aux questions urbaines (<https://www.platforme-villes-wallonie.be>).

2. FAISONS CONNAISSANCE AVEC LA PDU

2.1 LA PDU... KESAKO?

La Perspective de Développement Urbain (PDU) est un outil de gouvernance stratégique territorialisé pour les communes dites « urbaines ». Il s'agit d'un document **permettant aux communes à caractère urbain de planifier et gérer plus efficacement l'ensemble des actions contribuant à leur dynamisme et à leur rayonnement afin de renforcer leur vocation de pôle structurant.**

Toute commune qui se considère comme « urbaine » peut élaborer une PDU¹.

Ce document est toutefois **obligatoire pour toutes les communes qui bénéficient du subside Grandes Villes²**. L'approbation de la PDU par le Gouvernement wallon étant la condition pour l'obtention des financements.

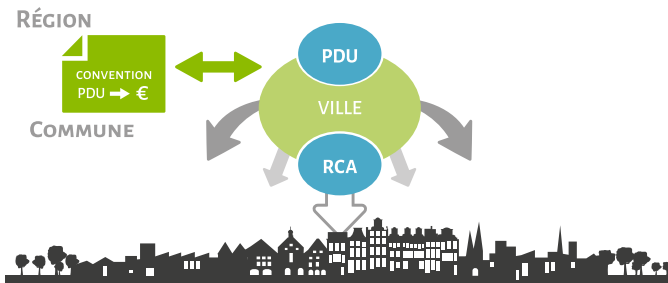
« Les villes et leurs habitants revendiquent désormais haut et fort une planification urbaine centrée sur les gens »

Jan Gehl, 2012

« La PDU permettra une vision à long terme du développement de la Ville et une structuration des intentions »

« La PDU permettra de stimuler la réflexion autour de la nouvelle équipe politique, et engendrera une transversalité entre services communaux »

Atelier 1 : Quels avantages ?



1 La volonté du Gouvernement wallon est ici de ne pas définir le terme « urbain » et de ne pas poser de critères quantitatifs ou qualitatifs qui permettraient de lister les communes wallonnes dites à caractère « urbain ». En effet, ce document étant un outil stratégique d'aide aux communes, libre à elles de juger si cet outil est adapté et utile à leur situation.

2 C'est-à-dire les communes ayant une population de plus de 50.000 habitants et un revenu moyen net par habitant inférieur au revenu moyen net wallon (en 2019, il s'agit des 7 communes de Charleroi, La Louvière, Liège, Mons, Mouscron, Seraing et Verviers).



Naissance des premières politiques de régénération urbaine...



Le modèle de développement des trente Glorieuses ainsi que les chocs pétroliers des années 70 n'auront cessé de déformer la ville et d'accélérer la périurbanisation. **Les dégâts pour les villes wallonnes sont énormes** et se poursuivront durant toute la seconde moitié du 20^{ème} siècle : déclin économique, perte d'attractivité vis-à-vis des habitants (qui préfèrent dorénavant l'habitat rural ou périurbain), affaiblissement de la fonction commerciale de plus en plus attirée par la périphérie, multiplication des friches et chancres urbains, concentration des populations fragilisées dans les quartiers les plus dégradés. Ces dynamiques alimentent le cercle vicieux de la déprise urbaine. **Afin de faire face à ces difficultés, les premières politiques de régénération urbaine se mettent peu à peu en place en Wallonie**, comme par exemple les premières expériences-pilotes menant à la création de la Rénovation Urbaine dans les années 70, ou encore l'instauration des Zones d'Initiative Privilégiées (ZIP),... jusqu'à la création de la Politique Fédérale des Grandes Villes en 2000.

En parallèle de ces évolutions wallonnes pour la Ville, la réflexion se poursuit également aux niveaux mondial et européen : les directives européennes en matière d'évaluation des incidences environnementales des projets (1985 et 1997) puis des plans et programmes (2001), ou encore le livre vert sur l'environnement urbain (1990), le Sommet de la Terre à Rio (1992) et la Charte d'Aalborg sur la ville européenne durable (1994) dessinent peu à peu un nouveau paradigme, celui du développement urbain durable. Au tournant du XXI^{ème} siècle, l'Europe affirme, avec les Stratégies de Lisbonne (2000) et de Göteborg (2001), le rôle central des villes en matière de développement économique ainsi que la nécessité d'inscrire les villes européennes dans une dynamique de développement durable

Vers un agenda urbain européen...

1975	Création du FEDER
1987	Rapport Brundtland («développement durable»)
1992	Sommet de la Terre à Rio (Agenda 21)
1994	Charte d'Aalborg sur la ville européenne durable
1997	« Towards an Urban Agenda in the EU »
1999	SDEC
2002	Début des programmes URBACT
2007	Charte de Leipzig « Ville européenne durable »
2008	Déclaration de Marseille-Montpellier
2010	Déclaration de Tolède («régénération urbaine»)
2011	Agenda territorial de l'UE «Europe 2020» «Cities of Tomorrow»
2014	«Dimension urbaine des politiques européennes»
2016	Pacte d'Amsterdam - « Agenda Urbain Européen »

EUROPE

... Vers une politique wallonne de la ville

1962	Loi organique de l'aménagement du territoire
1967	Premiers Arrêtés Royaux sur l'assainissement des sites charbonniers en Wallonie
1974	Premières expériences-pilotes menant à la Rénovation Urbaine (en 1983)
1993	Création des Zones d'initiative Privilégiées (ZIP), les projets de quartier
1999	Schéma de Développement de l'Espace Régional (SDER)
2000	Création de la Politique Fédérale des Grandes Villes (PFCV)
2014	Régionalisation de la PFCV DPR 2014-2019: volonté pol. mise en place Programme de Développement Urbain (PDU)
2018	Mise en place de la PDU

WALLONIE

2.2 ORIGINES DE LA PDU

Pour rappel, la PDU a été créée en 1999 par le Gouvernement fédéral pour répondre aux difficultés rencontrées par les Villes (déclin économique, perte d'attractivité,...). Elle est devenue une compétence du Gouvernement wallon au 1er janvier 2015, suite au deuxième volet de la 6ème réforme de l'Etat. Dès lors, en 2015, le Gouvernement wallon a décidé de consacrer les moyens financiers suffisants à la poursuite des actions menées par les 5 grandes villes wallonnes qui bénéficiaient auparavant du soutien fédéral : Charleroi, Liège, Mons, La Louvière et Seraing, auxquelles se sont rajoutées Verviers et Mouscron en 2016 et 2017 avec une augmentation du budget.

Toutefois, le déficit de stratégie en termes de développement urbain transversal territorialisé, le manque d'interconnexion entre les diagnostics et les programmations et la volonté d'accompagner la mise en oeuvre de la politique de la ville a conduit le Gouvernement wallon à émettre une proposition visant à conditionner l'octroi du budget PDU à la constitution d'un document stratégique transversal de développement territorial (principe de contractualisation). La PDU était née.

Les 7 villes PDU c'est :



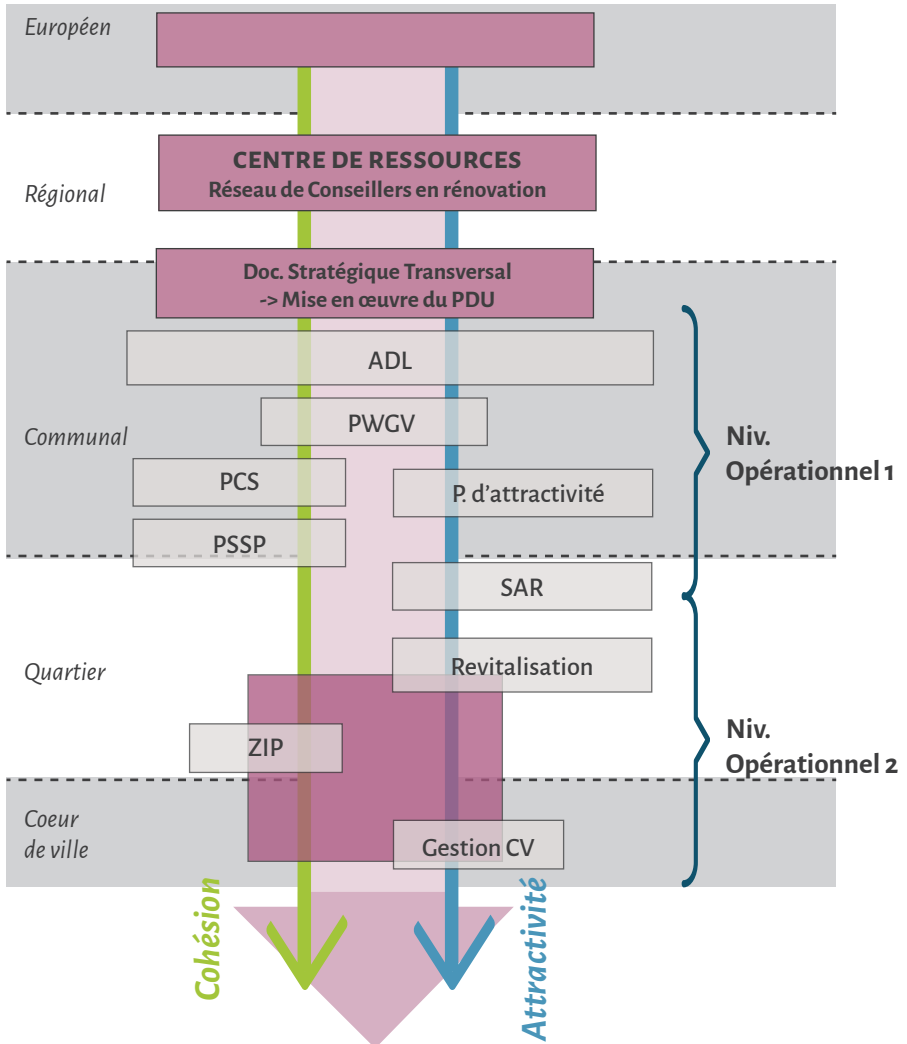
- 21 % de la population wallonne mais une croissance 2001 – 2018 de 4,9 % (8,3 %)
- Un revenu moyen par habitant en 2015 de 14.170 € (16.684)
- Une croissance de ce revenu moyen 2001 - 2015 de 52,8 % (65,4 %)
- Un taux de chômage administratif 2016 de 22,7 % (14,6 %)
- Une évolution 2001 - 2016 de ce taux de chômage de 0,2 % (-0,3 %)
- 5 % de RIS parmi les 18 – 64 ans (2,3 %) et un solde 2003 – 2016 de 1,2 % (0,2 %)
- 27 % de l'emploi wallon mais une croissance 2001 – 2016 de 1,6 % (12,6 %)

2.3 LA PDU DANS LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

La Politique de la Ville doit répondre à deux types d'objectifs *interdépendants* :

- le renforcement de «l'Attractivité» ;
- l'amélioration de la «Cohésion sociale».

PDU



Deux axes de la PDU
(Recherche CPDT 2015-2016)

Nous distinguons les outils plutôt liés à « l'attractivité » :

- rénovation urbaine ;
- revitalisation urbaine ;
- gestion centre-ville (CCV) ;
- remembrement urbain ;
- sites à réaménager (SAR) ;
- politique d'attractivité.

Et les outils ou politiques plutôt liés à la « cohésion sociale » :

- plan de cohésion sociale (PCS) ;
- plan stratégique de sécurité et prévention (PSSP) ;
- zone d'initiative privilégiée (ZIP).

Le développement de la PDU suivant deux axes permet ainsi de regrouper certains moyens financiers et de fédérer les compétences des personnes qui mettent en œuvre les politiques de la ville.



Objectifs opérationnels wallons à décliner dans la PDU ...



L'objectif stratégique défini par le Gouvernement wallon est de **renforcer l'attractivité des grandes villes grâce à des investissements structurants** qui soient créateurs d'emplois, qui améliorent l'attractivité des centres urbains et la qualité de vie en ville ou qui confirment le rôle moteur des grandes villes dans le développement des territoires et de la Région.

Ainsi, le Gouvernement wallon a décliné cette objectif global en 7 objectifs opérationnels, qui doivent guider l'élaboration des grandes ambitions et actions au sein de la PDU. En effet, chaque action proposée doit répondre au moins à l'un de ces 7 objectifs opérationnels :

1. Rendre les communes à caractère urbain plus accueillantes ;
2. Faire des communes à caractère urbain un vecteur de mieux vivre ensemble et de solidarité ;
3. Encourager la reconstruction de la ville sur la ville ;
4. Privilégier un logement et un cadre de vie de qualité ;
5. Offrir un réseau d'espaces publics attractifs, en ce compris d'espaces verts ;
6. Faire des communes à caractère urbain un moteur du redéploiement économique ;
7. Créer des communes à caractère urbain intelligentes.



La PDU doit présenter, *in fine*, «un projet de développement territorial à moyen-long terme, ainsi qu'un **ensemble coordonné d'actions de développement**». Elle doit, dès lors, rencontrer cinq grandes dimensions :

STRATÉGIQUE OPÉRATIONNELLE SPATIALISÉE TEMPORELLE TRANSVERSALE



DIMENSION STRATÉGIQUE

La PDU est un document stratégique puisqu'elle définit la **vision** pour la ville et un engagement durant, à minima, toute la législature communale.

Dans cette optique, la PDU doit être construite sur la base d'une **réflexion cohérente**, de l'identification de constats propres à la commune (venant d'une analyse contextuelle), jusqu'à la définition d'actions. La notion de stratégie relève de la «décision politique» nécessaire entre l'analyse contextuelle et les choix d'actions prioritaires.

Ces constats doivent permettre la formulation d'ambitions, c'est-à-dire de grands objectifs, relatifs à l'évolution de la ville.



DIMENSION OPÉRATIONNELLE

La PDU est un document opérationnel puisqu'elle identifie des **actions** concrètes ainsi que les **moyens** financiers et humains liés afin de contribuer à la construction de cette vision.

Ces actions peuvent être de différentes natures : physiques (investissements lourds, aménagements plus légers, sur le cadre bâti ou dans l'espace public...) ou intangibles (action sociale, événementielle, communicationnelle,...), pour autant qu'elles contribuent au développement des villes concernées et soient en adéquation avec les ambitions.

L'identification des actions prioritaires doit être réalisée en regard des moyens humains et financiers de la commune ainsi que des initiatives d'ores et déjà engagées. A cet égard, on pourrait également qualifier la PDU de « réaliste ».



DIMENSION SPATIALISÉE

La PDU est un outil qui doit être ancré au territoire et ce à trois niveaux de la démarche.

Elle doit permettre d'**identifier** les quartiers qui nécessitent une intervention prioritaire en regard de leur contexte économique, environnemental, urbanistique ou social et des ambitions transversales définies par la commune.

- La PDU doit également prévoir pour chaque action un **espace de mise en œuvre**, qui peut être physique (portion de territoire sur lequel s'applique l'action), social (groupe d'acteurs, réseau) voire numérique (site-internet, plateforme,...). L'espace de mise en œuvre physique peut varier de l'échelle du bâtiment à l'échelle communale, voir même supra-communale. Par ailleurs il peut prendre différentes formes selon le type d'action envisagée : zone ou périmètre³ ;
- Réseau (par ex. de mobilité douce) ;
- Axe (par ex. une rue commerçante) ;
- Etc.

Une action peut être particulièrement ciblée, par exemple la réhabilitation d'un site d'activité économique désaffecté (périmètre physique identifiable), ou concerner au contraire une action plutôt de « communication » de la ville qui serait par exemple la mise en place d'un nouveau site internet. Dans ce dernier cas, on ne se situe pas dans un espace physique mais bien numérique.

Enfin, la PDU doit permettre à la commune à caractère urbain de **visualiser de manière globale** les grandes orientations de sa stratégie pour la législature communale.

³ Les termes « zone » et « périmètre » ne sont pas à comprendre comme dans le cadre de certains outils de planification (outils CoDT tels rénovation urbaine, revitalisation urbaine, ZEC, ...). Il s'agit surtout d'offrir une certaine flexibilité aux communes pour la mise en œuvre de leurs actions (éviter de leur imposer une localisation trop précise, qui pourrait se révéler trop contraignante au moment de la mise en œuvre). Pour toutes les actions qui relèvent de la planification, elles devront être mises en œuvre conformément au CoDT et dès lors mobiliser les instruments qu'il met à disposition des communes pour ce faire.

Dès lors, deux principales échelles sont traitées dans le document PDU : l'échelle communale, voire supra-communale et l'échelle infra-urbaine (quartier, site majeur, îlot, axe, ...).



DIMENSION TEMPORELLE

La PDU est un document qui intègre la dimension temporelle, puisque, d'une part, elle est définie pour une **législature communale**, donc limitée dans le temps. D'autre part, elle établit **une priorisation** des actions, en fonction de leur degré de maturité.

La dimension temporelle est également rencontrée au niveau des **évaluations** (début pour accord, bilan intermédiaire, bilan final). La définition d'indicateurs de résultats doit permettre un bilan final.

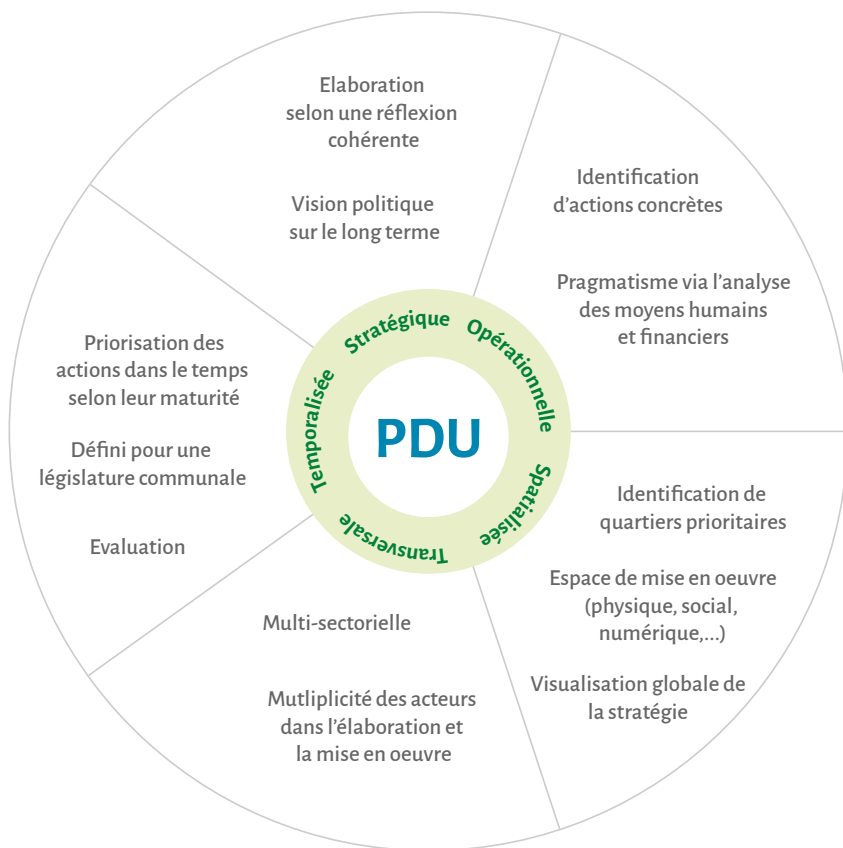


DIMENSION TRANSVERSALE

La PDU est un document transversal sur deux aspects.

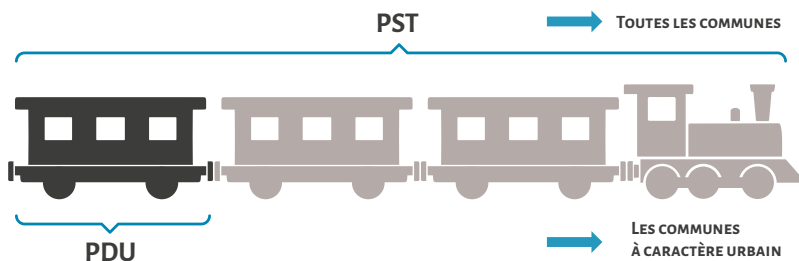
Tout d'abord, elle est transversale au niveau des **acteurs** mobilisés (politiques, société civile, acteurs économiques, communes voisines éventuellement,...), tant au niveau de son élaboration que de sa mise en œuvre.

Ensuite, elle se veut transversale au niveau des **thématiques** abordées, allant de la qualité du cadre de vie à la santé, en passant par l'énergie, la biodiversité, la cohésion sociale...



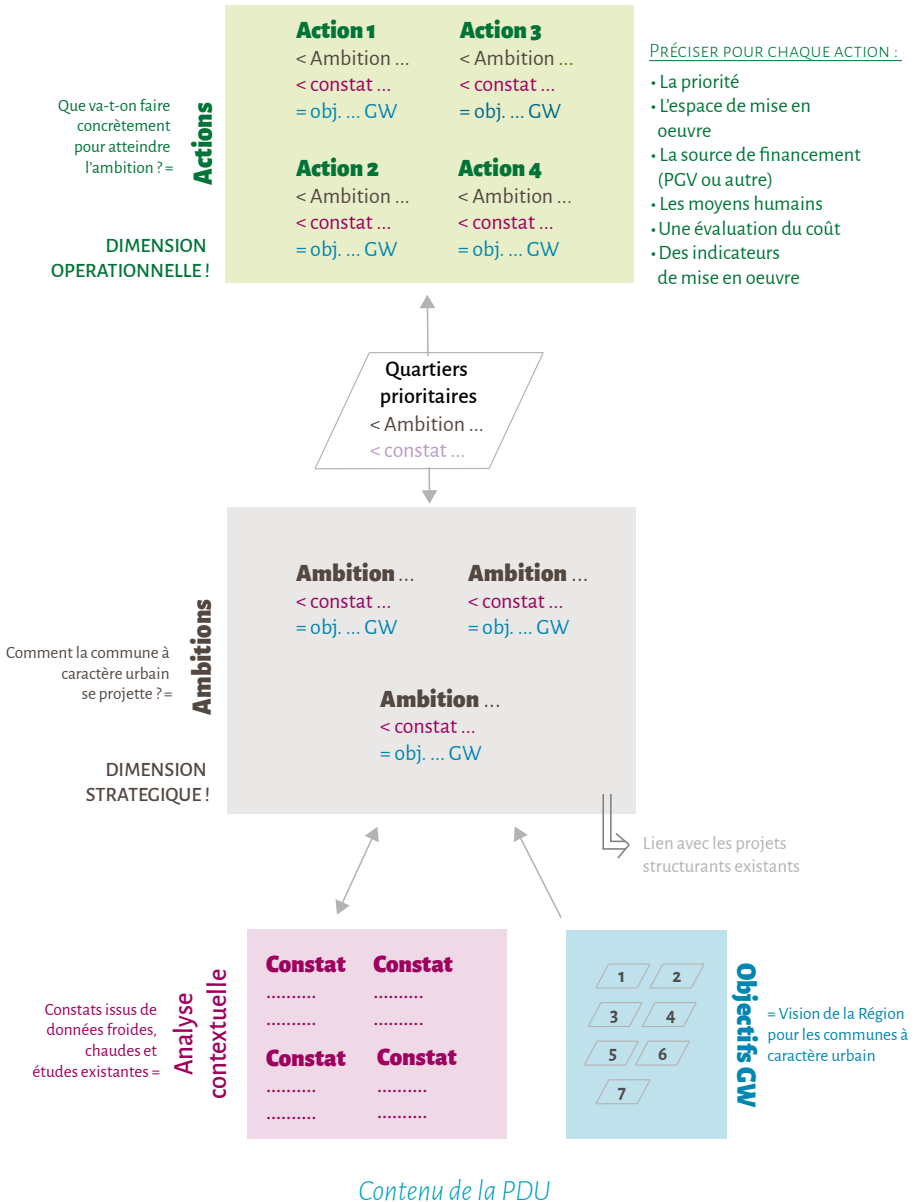
5 Dimensions définissant la PDU

La PDU fait partie intégrante du PST, elle constitue une « partie », un chapitre du document PST.



La PDU au sein de la PST

2.4 STRUCTURE DE LA PDU



Etape 1 : Analyse contextuelle

L'analyse contextuelle doit permettre d'identifier des grands constats, afin d'aboutir à la définition d'ambitions.

L'analyse contextuelle ne vise pas à être exhaustive, le but n'étant pas de réaliser un « diagnostic complet » tel que le proposerait, par exemple, un Schéma de Développement Communal, mais bien de mettre en exergue des tendances, des dynamiques, voire d'objectiver des ressentis.

C'est ainsi que pour la réaliser, il est recommandé tout d'abord de valoriser des documents existants en interne de la commune (SDC, PCM, Plan de Cohésion Sociale,...). Une analyse contextuelle devrait dans l'idéal se baser sur des données à la fois dites « froides » (constats chiffrés, cartes,...) et « chaudes » (c'est-à-dire le ressenti des habitants/utilisateurs de la commune collecté lors de démarches spécifiques).

Par ailleurs, les grands projets structurants et stratégiques déjà connus ou engagés, devront être rappelés au niveau de l'analyse contextuelle afin de préciser la vision stratégique du développement territorial de la commune à caractère urbain



Ouvrez
les tiroirs !

Etape 2 : Ambitions

Les ambitions doivent permettre de formuler une vision pour le territoire (elles correspondent à des objectifs stratégiques dans le PST).



Elles doivent être établies sur la base d'éléments de constats issus de l'analyse contextuelle, et également être mises en correspondance avec au moins 1 des 7 objectifs définis par le GW.

Cette vision pour le territoire permet également de remettre en lien les grands projets déjà existants identifiés dans l'analyse contextuelle avec d'éventuelles ambitions.

Etape 3 : Quartiers prioritaires

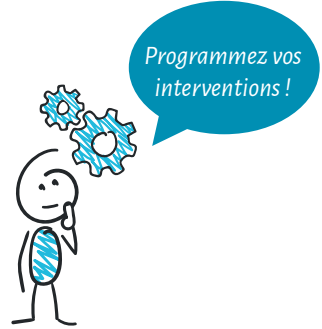
L'identification d'ambitions et l'analyse contextuelle doivent permettre l'identification de périmètres d'action et, plus précisément, de quartiers prioritaires. C'est-à-dire des quartiers qui nécessitent une intervention prioritaire en regard, d'une part, de leur



contexte économique, environnementale, urbanistique ou social et, d'autre part, des ambitions transversales définies par la commune.

Etape 4 : Actions

Les actions, c'est-à-dire « ce que la commune projette de faire » afin de répondre aux ambitions de la PDU devront être identifiées, définies du point de vue de l'espace de mise en œuvre, des moyens humains à mobiliser, budgétisées et priorisées. Chaque action devra être accompagné d'indicateurs de mise en œuvre en vue de l'évaluation.



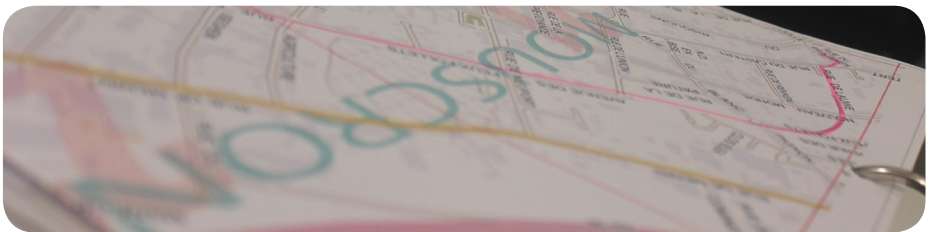
2.5 BASE LÉGALE DE LA PDU

Synthèse des arrêtés et décrets

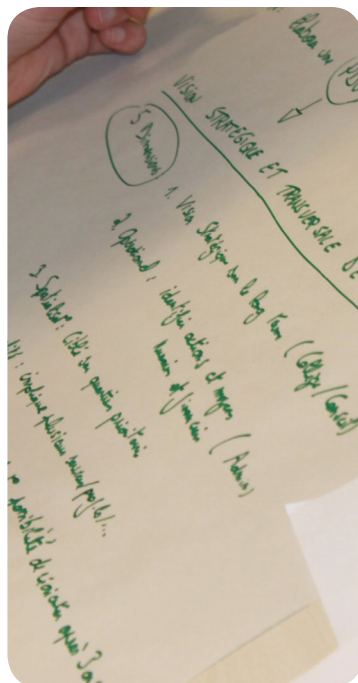
La Perspective de Développement Urbain est inscrite dans le décret relatif au Programme Stratégique Transversal et ses modalités de mise en œuvre sont précisées dans un arrêté PDU spécifique. Notons que, pour les grandes villes bénéficiant d'un subside, un arrêté et un décret spécifiques « Subventions Grandes Villes » ont été votés.

En résumé, il existe donc :

- Un décret PST modifiant le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, qui intègre un article sur la PDU ;
- Un arrêté PDU qui s'appuie sur le décret PST, mais pour lequel les financements sont explicités dans les décrets et arrêtés de la « Subventions Grandes Villes » ;
- Un décret et arrêté « Subventions Grandes Villes » ayant pour but la détermination des conditions et modalités d'octroi d'un soutien financier de la Wallonie aux grandes villes compte tenu des enjeux spécifiques qui leur sont associés.



<p>« DÉCRET PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL (PST) » CONTENANT UN ARTICLE PDU (ART. 3.)</p>	<p>M.B. du 28/08/2018 (e.v. le 07/09/2018)</p>	<p>http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/dzcret/2018/07/19/2018204343/justel</p>
<p>« ARRÊTÉ DU GOUVERNEMENT WALLON PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT URBAIN (PDU) »</p>	<p>M.B. du 13/12/2018 (e.v. le 23/12/2018)</p>	<p>http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2018/11/08/2018206194/moniteur</p>
<p>« DÉCRET SUBVENTIONS GRANDES VILLES »</p>	<p>M.B. du 22/01/2019 (e.v. le 01/01/2019)</p>	<p>http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/decret/2018/12/20/2019200191/moniteur</p>
<p>« ARRÊTÉ SUBVENTIONS GRANDES VILLES »</p>	<p>M.B. du 08/04/2019 (e.v. le 18/04/2019)</p>	<p>http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2019/02/28/2019201627/moniteur</p>



Décret PST

Dans un souci de rationalisation des outils et compte-tenu du fait que la PDU s'inscrit dans la même dynamique de gouvernance que le PST, il fut proposé de l'insérer dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation. La PDU est donc partie intégrante du PST des communes urbaines.

Rappelons que la PDU est obligatoire pour les villes bénéficiant de subventions allouées dans le cadre de la Politique des Grandes Villes et facultative pour l'ensemble des autres villes wallonnes.



Le PST au sein du Code de la démocratie locale

**Art. L1123-27/1 (Décr. Parl. w. du 19 juillet 2018,
M.B. du 28 août 2018, en vigueur depuis le 7 septembre 2018)**



- § 1^{er}** Les communes à caractère urbain peuvent se doter, dans le cadre de leur programme stratégique transversal visé à l'article L1123-27, § 2, d'un **outil stratégique et opérationnel de gouvernance interne** appelé perspective de développement urbain.
- § 2** La perspective de développement urbain identifie les **ambitions transversales** de la commune à caractère urbain, à mettre en œuvre au cours de la législature communale. Les ambitions transversales sont choisies sur la base de l'analyse contextuelle de la commune à caractère urbain, faite au regard des **objectifs régionaux** repris au paragraphe 4 du présent article.
- § 3** La perspective de développement urbain traduit les ambitions de la commune à caractère urbain en des **actions** à mettre en œuvre durant la durée de la législature, spécialement pour les quartiers prioritaires.
- § 4** Les **objectifs régionaux** tendant à renforcer l'attractivité des communes à caractère urbain, sont les suivants :
- 1° rendre les communes à caractère urbain plus accueillantes ;
 - 2° faire des communes à caractère urbain un vecteur de mieux vivre ensemble et de solidarité ;
 - 3° encourager la reconstruction de la ville sur la ville ;
 - 4° privilégier un logement et un cadre de vie de qualité ;
 - 5° offrir un réseau d'espaces publics attractifs, en ce compris d'espaces verts ;
 - 6° faire des communes à caractère urbain un moteur du redéploiement économique ;
 - 7° créer des communes à caractère urbain intelligentes.
- § 5** Le **Gouvernement** arrête les modalités d'exécution du présent article et définit la notion de "quartiers prioritaires". Il précise le contenu, la procédure d'élaboration et de mise en œuvre de la perspective de développement urbain.

Arrêté PDU

L'arrêté PDU définit quant à lui le contenu du dossier de la PDU.



Arrêté du Gouvernement wallon du 8 novembre 2018 relatif à la perspective de développement urbain (M.B. du 13 décembre 2018)

LE DOSSIER DE PDU

1° **analyse contextuelle**

2° **ambitions** transversales de la commune

3° **quartiers prioritaires**

Quartiers, situés sur le territoire de la commune, qui nécessitent une intervention prioritaire au regard des ambitions transversales de la commune à caractère urbain, ainsi que de leur contexte économique, environnemental, urbanistique ou social.

4° **actions + estimation** des moyens humains, des coûts et des sources de financement possibles

5° **priorisation des actions**

6° indicateurs de résultat

+ la PDU est élaborée et mise en œuvre dans le cadre du PST.

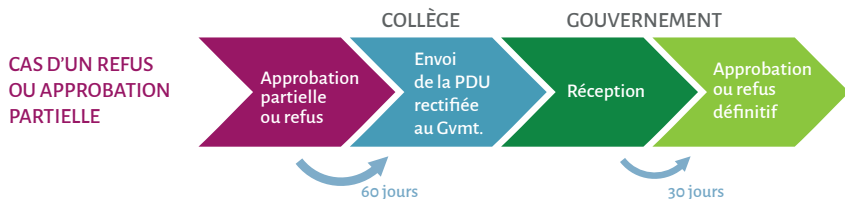
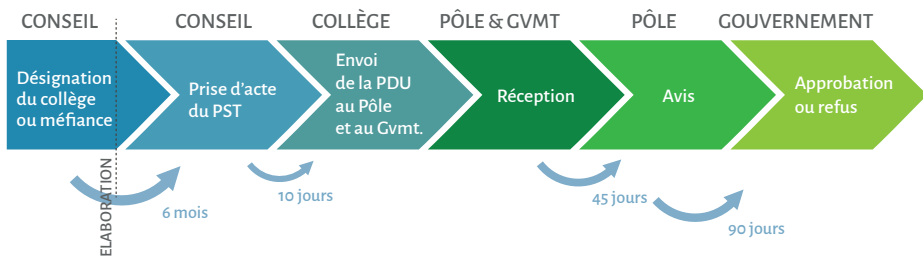
Dossier PDU

2.6 PROCÉDURE D'ÉLABORATION DE LA PDU

Dès installation des nouveaux collèges communaux après les élections, le Collège a 6 mois, pour élaborer sa PDU et la présenter au Conseil communal pour prise d'acte. Le conseil a ensuite 10 jours pour envoyer la PDU au Pôle aménagement du territoire du Conseil économique, social et environnemental de Wallonie et au Gouvernement.

Dès réception de la PDU, le Pôle a ensuite 45 jours pour remettre un avis, alors que le Gouvernement dispose de 90 jours pour se prononcer sur la recevabilité de la PDU.

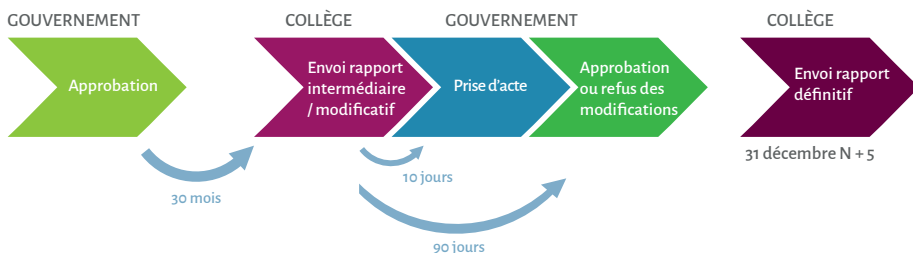
Notons qu'en cas de refus ou approbation partielle, le Collège dispose de 60 jours pour envoyer la PDU rectifiée au Gouvernement. Dès réception du document, ce dernier dispose d'un délai de 30 jours pour une approbation ou un refus définitif.



Elaboration de la PDU : théorie

Concernant l'évaluation, deux temps sont prévus. Tout d'abord, le bilan de la PDU à mi législature par l'autorité communale pour adaptation éventuelle du plan d'actions. En effet, il apparait évident que des adaptations de la PDU seront nécessaires après 3 ans au vu de nouvelles opportunités, modifiant ainsi les actions et leurs priorisations ou sources de financement possibles.

Ensuite, une évaluation de la PDU en fin de législature est mise en place afin d'effectuer un bilan, sur base des indicateurs définis pour chaque action.



Evaluation de la PDU : théorie

3. CONSTRUISONS ENSEMBLE LA PDU

« La « fabrique urbaine » apparaît aujourd'hui éminemment plurielle. Elle inclut le matériel et l'immatériel, implique une multitude d'acteurs et repose tant sur le Grand projet urbain que sur l'animation des quartiers »

Laurent Devisme

3.1 MISE EN PAGE ? A VOUS DE JOUER !

Quelques conseils pour une mise en page réussie



- N'oubliez pas sur la première page : le Logo de Ville, les années de législature concernées, la date d'approbation par le conseil communal
- Illustrez votre document avec des figures, photos : dessins, graphiques, schémas,... cela vaut mieux qu'un long discours !
- N'hésitez pas à travailler de manière très synthétique
- Optez pour un résumé sous forme de tableau si vous jugez cela plus simple

3.2 ETAPE 1 : L'ANALYSE CONTEXTUELLE

Mémo



- Faites émerger les grandes ambitions définies à l'étape 2 ;
- Evitez le « diagnostic » détaillé, exhaustif et soyez succinct afin d'identifier des tendances ;
- Valorisez les ressources disponibles en interne (schémas et études diverses) ;
- Diversifiez vos sources de données : IWEPS, Statbel, Atlas CPDT, Belfius, ... ;
- Intégrez des données « froides » et des données « chaudes » ;
- N'hésitez pas à revoir l'analyse contextuelle au fur et à mesure de la construction de la PDU.



3.2.1 Prenez connaissance des outils existants

Avant toute chose, valoriser vos propres ressources : Les Villes disposent en général d'une série d'outils, d'études, de plans, ... dans lesquels figure un diagnostic ou une analyse contextuelle plus ou moins détaillée selon l'outil et la thématique. Avant de vous plonger dans des données dites « froides », notamment sur les sites de statistiques, prenez connaissance de ces outils et documents existants ! Certains sont parfois méconnus au sein des administrations, c'est l'occasion de sortir des tiroirs et de redécouvrir ces outils souvent oubliés.

➔ **SORTEZ DES TIROIRS LES OUTILS EXISTANTS ET PRENEZ EN CONNAISSANCE**

Quelques documents dont votre Ville pourrait disposer :

- Programme Stratégique Transversal (PST)
- Schéma de Développement Communal (ancien SSC) ou autre schéma communal
- Programme Communal de Développement Rural (PCDR)
- Programme Communal de Développement de la Nature (PCDN)
- Rénovation urbaine / revitalisation urbaine
- Plan de Cohésion Sociale
- Plan Stratégique de Gestion Centre Ville
- Plan d'Ancrage Communal
- Agenda 21
- Plan (Inter)Communal de Mobilité
- Schéma pluricommunal
- Master plan
- Schéma commercial
- Projets de ville
- Outils internes à la commune, non cadrés (ex : le schéma logement)
- ...

La difficulté sera évidemment d'identifier l'information utile de ces documents, dont le diagnostic est parfois conséquent (on pense notamment aux anciens SSC, dont le diagnostic peut parfois atteindre plusieurs centaines de pages!). Focalisez-vous sur les résumés, synthèses, souvent présents en début ou fin de chapitres, ou au Résumé Non Technique (RNT) obligatoire pour certains documents.

« Nous avons la chance de disposer de beaucoup d'outils au sein de notre Ville, mais il y a tellement d'informations que ce n'est pas facile de faire le tri ».

atelier PDU 2

La notion de « transversalité » évoquée dans les 5 dimensions de la PDU en introduction est ici primordiale. En effet, vous devrez cibler différentes thématiques, et donc solliciter différents services de l'administration.

Pour rappel, il y a une complémentarité essentielle entre les dimensions cohésion sociale et développement territorial.

➔ IDENTIFIEZ LES GRANDS CONSTATS ET METTEZ-LES EN PARALLÈLE DE LA THÉMATIQUE ET DE L'ÉCHELLE CONCERNÉE

GRANDS CONSTATS	THÉMATIQUE CONCERNÉE	ECHELLE TERRITORIALE CONCERNÉE	OUTIL CONCERNÉ
Le taux de cellules commerciales vides augmente constamment depuis 5 ans	Commerce	Rue du Centre et Rue Brun	ODG de la gestion de centre-ville et schéma commercial

« La difficulté majeure en interne est que nous devons travailler avec des données différentes, dont les zones territoriales ne correspondent pas. Nous nous retrouvons avec des Lasagnes ».

atelier PDU 2

Vous risquez de constater que les études internes de votre Ville ciblent des échelles territoriales différentes (commune, quartier, axe commerçant,...), ce qui peut s'avérer problématique pour établir une analyse contextuelle synthétique dans le cadre de la PDU. De nouveau, gardez en mémoire que l'objectif de la PDU n'est pas d'établir un « diagnostic » complet et exhaustif mais bien d'énoncer des constats en vue de l'élaboration d'ambitions.



3.2.2 Partez de votre vécu

Partez aussi de votre vécu en tant qu'acteur, travailleur et usager du territoire. Ainsi, vous pourrez déjà énumérer les grands constats (positifs et négatifs) de votre ville, qui émanent de votre vécu avant même de vous plonger dans quelque document ou statistiques que ce soit.

«Les collectes statistiques nécessitent parfois beaucoup d'énergie pour déployer des choses qui sont visibles à l'œil humain».

atelier PDU 2

➔ FAITES RESSORTIR LES GRANDES CONSTATS POSITIFS ET NEGATIFS

Une fois ces grands constats « listés », n'hésitez pas à identifier pour chacun d'entre eux la thématique concernée ainsi que l'échelle territoriale ciblée.

➔ POUR CHAQUE CONSTAT, IDENTIFIEZ LA THEMATIQUE CONCERNEE ET L'ECHELLE TERRITORIALE ASSOCIEE

GRANDS CONSTATS	THÉMATIQUE CONCERNÉE	ECHELLE TERRITORIALE CONCERNÉE
Il y a de moins en moins de petites boutiques	Commerce	Dans le centre-ville

N'hésitez pas à ouvrir la collecte des « ressentis » à plusieurs personnes au sein de l'administration ! Le document sera d'autant plus riche qu'il est co-construit entre plusieurs acteurs du territoire. Cela renforcera la transversalité de l'outil PDU.

Après avoir listé les constats positifs et négatifs issus de votre vécu, ainsi que synthétisés les grands enseignements, comparez ces deux sources.

«Suite à ma difficulté d'être seule au sein de l'administration à énoncer mon ressenti, on a pu mettre en place un exercice avec l'ensemble des chefs de service et structures partenaires pour refaire en commun l'exercice du vécu. Beaucoup de services ont ainsi fourni une fiche de synthèse de leurs ressentis et stratégies. Le retour est très positif!».

atelier PDU 3

➔ **COMPAREZ LES GRANDS CONSTATS ISSUS DE VOTRE VÉCU AVEC LES DONNÉES ISSUES DES OUTILS EXISTANTS**

GRANDS CONSTATS	DIAGNOSTIC VÉCU	DIAGNOSTIC « OUTILS EXISTANTS »	CONSTAT CONFIRMÉ ?
Le commerce est en souffrance	Oui	Oui	Oui

Sur base de cette comparaison, vous pourrez remarquer que certains constats issus de votre vécu ne se retrouvent pas dans l'analyse des outils existants. Deux explications :

1. Soit cela révèle un manquement dans les études existantes de votre Ville, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'analyse spécifique concernant le ressenti que vous avez identifié. En d'autres termes, cela ne veut pas dire que votre vécu est faux, mais que la justification n'existe pas dans les outils existants et qu'elle est à chercher ailleurs.
2. Soit vous trouvez des faits allant dans le sens inverse de votre vécu, ce qui infirme ceux-ci.



3.2.3 Alimenter votre analyse avec des sources externes

En complément à l'investigation des ressources internes et à la mise en perspective des ressentis, valorisez les sources externes, souvent directement mobilisables.

Focus sur 3 sources de données

ATLAS CPDT DES 12 VILLES FEDER	ANALYSE ÉCONOMIQUE DES COMMUNES PAR BELFIUS	FICHES COMMUNALES PAR L'IVEPS
<ul style="list-style-type: none"> • Réalisé sur base des 3 études CPDT sur la Politique de la ville • Disponible via le site de la CPDT et de la Plateforme Villes Wallonie • Intérêt notamment par rapport à l'identification de «quartiers en difficulté» 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponible au sein de chaque commune car envoyé annuellement à tous les DG • Pas de consultation ou téléchargement libre • Analyse socio-économique sur la base de données Statbel, ONSS, BCSS, ... • Intérêt de «Clusters» 	<ul style="list-style-type: none"> • Téléchargement libre et gratuit sur : https://walstat.iveps.be/walstat-accueil.php • Analyse socio-économique sur la base de données Statbel, ONSS, ...

A nouveau, comparez votre ressenti analysé initialement avec les constats issus des sources externes.

➔ COMPAREZ LES GRANDS CONSTATS ISSUS DE VOTRE VECU AVEC LES DONNEES ISSUES DES SOURCES INTERNES ET EXTERNES

Suite à cette comparaison, vos ressentis seront peut-être confirmés, là où vous n'aviez pas trouvé d'éléments de réponses dans les études existantes au sein de la commune. A contrario, vos ressentis pourraient être infirmés par diverses statistiques. A nouveau, dans ce dernier cas, cela ne signifie pas forcément que vos ressentis sont faux, peut-être alors faut-il les confronter aux « données chaudes» !

3.2.4 Intégrez les données dites « chaudes » dans votre analyse

Il s'agira également de valoriser des données «chaudes», c'est-à-dire des résultats de processus participatifs divers. Ces dernières émanent des acteurs du territoire, qu'ils soient résidents, entreprises ou usagers. A l'inverse des données dites «froides» qui s'appuient sur des statistiques, relevés,... Afin d'intégrer les données chaudes dans votre analyse, deux possibilités s'offrent à vous :

- Intégrer les conclusions des acteurs au sein d'études dont dispose votre Ville : Rénovation urbaine, Gestion de Centre-Ville, Enquête de satisfaction,... sont par exemple des outils qui mettent en place un processus de «consultation» de la population.
- Réaliser une enquête ou un processus de consultation de la population spécifique dans le cadre de votre PDU.



Pour ce faire posez-vous, les bonnes questions :

o **QUI : Quels sont les types d'acteurs à mobiliser ?**

- Citoyen, ados, anciens, aînés, enfants
- Services de l'administration
- Maisons de quartier, comités de quartier
- Collectifs de citoyens
- Les écoles
- Les administrations
- Commerçants
- Entreprises
- Usagers
- Secteur agricole
- Auteurs de projet
- Experts, modérateurs
- Artistes
- Pouvoirs subsidants
- Elus
- ...

o **POURQUOI : Quel est l'intérêt et pour quelles raisons impliquer les acteurs et citoyens dans la PDU ?**

o **COMMENT :**

- Quels objectifs ?
- Quels niveaux de participation ?
- Quels acteurs, quelles catégories de population ?
- Quels canaux pour toucher ?
- Quels moyens humains ?
- Quel budget ?
- Quelles contraintes temporelles ?
- Quelle communication ?



« Un processus participatif en amont d'une démarche permet de désamorcer de potentiels conflits à venir, de réaliser un diagnostic, de conscientiser, d'entendre et confronter les avis, ... ».

atelier PDU 3

3.2.5 Identifiez les projets structurants déjà en cours au sein de votre ville

Lors de l'élaboration de l'analyse contextuelle, il est aussi important d'intégrer les projets déjà en cours/presentis, à condition bien entendu qu'il s'agisse de projets structurants (les travaux habituels d'entretien ne rentrent pas dans le cadre de la PDU) et de pouvoir les justifier au sein de cette première étape, non seulement à partir du moment où ils pourraient être repris en tant qu'actions, mais également parce qu'ils témoignent d'une dynamique déjà engagée.

➔ LISTEZ CES PROJETS DEJA AMORCES ET METTEZ-LES EN LIEN AVEC DES ELEMENTS DE L'ANALYSE CONTEXTUELLE

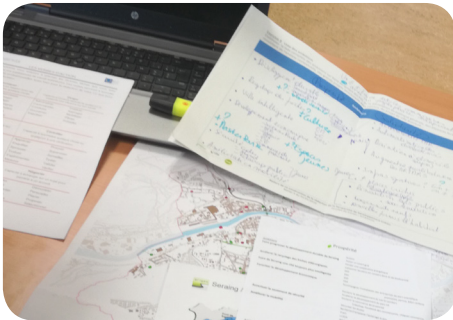
3.2.6 Synthétisez et rédigez

Vous arrivez maintenant au bout de l'élaboration de votre analyse contextuelle, et vous disposez de tous les éléments pour pouvoir synthétiser l'information en vue de la rédaction de ce premier chapitre!

Quelques conseils pour la rédaction...



- N'hésitez pas à travailler de manière très synthétique (avec des tirets, énumérations,...);
- Synthétisez en quelques « grands constats » que vous justifierez;
- La justification d'un constat peut mélanger données chaudes et données froides;
- Un beau dessin, graphique, schéma, vaut mieux qu'un long discours !
N'hésitez pas à appuyer vos constats de tableaux, graphiques et autres, que vous aurez repris d'études déjà existantes ou réalisé vous-même.





3.3 ETAPE 2 : LES AMBITIONS

Mémo



- Les ambitions doivent permettre de formuler une vision pour le territoire ;
- Elles doivent être établies à la fois sur la base d'une analyse contextuelle du territoire et sur les 7 objectifs définis par le GW ;
- Les ambitions doivent mener à l'identification de quartiers prioritaires ;
- Les ambitions de la PDU sont l'équivalent des objectifs stratégiques du PST.

3.3.1 Plusieurs méthodologies

Il existe plusieurs possibilités d'approches pour débiter la phase d'élaboration du chapitre « ambitions ». Toutefois, il faut garder en mémoire que les ambitions doivent :

- Etre justifiées sur base de l'analyse contextuelle ;
- Etre mises en relation avec les objectifs régionaux.

En toute logique, les ambitions doivent également s'appuyer sur :

- Les projets structurants déjà annoncés ;
- Les projets de ville, schémas de développement, ... ;
- La vision politique.

Lors de la définition des ambitions, certains se sentiront plus à l'aise de partir directement de la Déclaration de Politique communale de leur Ville, alors que d'autres préféreront repartir des projets déjà annoncés/presentis car ils ont une vision claire des actions à inscrire dans leur PDU, tandis que certains repartiront de manière très logique de l'analyse contextuelle et des besoins identifiés. A chacun sa méthode, l'idéal bien entendu est que les ambitions soient définies en intégrant chacun de ces cadres de réflexion !

3.3.2 Mettez les ambitions en perspective avec les objectifs régionaux

Les ambitions doivent être choisies au regard des 7 objectifs régionaux :

1. Rendre les communes à caractère urbain plus accueillantes ;
2. Faire des communes à caractère urbain un vecteur de mieux vivre ensemble et de solidarité ;

3. Encourager la reconstruction de la ville sur la ville ;
4. Privilégier un logement et un cadre de vie de qualité ;
5. Offrir un réseau d'espaces publics attractifs, en ce compris d'espaces verts ;
6. Faire des communes à caractère urbain un moteur du redéploiement économique ;
7. Créer des communes à caractère urbain intelligentes.

N'hésitez pas à définir des ambitions transversales qui ne se cantonnent pas à une affinité ou thématique en particulier ! Ainsi, une ambition peut répondre à plusieurs objectifs régionaux. A l'inverse, un objectif régional peut concerner plusieurs ambitions.

Toutefois, il est possible de définir une ambition qui ne concerne pas un de ces 7 objectifs régionaux. Dans ce cas, les actions qui en découleront ne pourront pas bénéficier de la subvention Grandes Villes (pour les grandes villes éligibles). Ce cas de figure pourrait se présenter lorsque, par exemple, un projet structurant et futur au sein de la Ville concerne l'axe artistique ou culturel. Ces deux thématiques ne se retrouvent pas directement dans les objectifs régionaux, mais peuvent s'y rattacher dans la mesure où elles sont susceptibles d'être un vecteur de mieux vivre ensemble, voire de développement économique.

Objectifs prioritaires pour la ville wallonne de demain...



Préalablement aux 7 objectifs repris au niveau régional dans le décret PST, la CPDT avait identifié 14 objectifs prioritaires pour la ville wallonne dans son document « Cadrage stratégique 2017 ». Ce document est issu de trois années de recherches sur la Politique de la Ville, et le Gouvernement wallon s'est basé sur ce cadrage pour définir ses 7 objectifs régionaux.

La CPDT a également formulé au niveau du Cadre stratégique des « grands principes de gouvernance ». Ceux-ci, repris ci-après, peuvent également être rencontrés au niveau des ambitions de la PDU.

1. Penser la ville dans un contexte spatial et temporel plus large ;
2. Engager tous les acteurs dans la co-construction d'un projet ;
3. Travailler en transdisciplinarité et construire une culture commune ;
4. Assurer la coordination verticale (gouvernance multi-niveaux) ;
5. Assurer la coordination horizontale (gouvernance multi-acteurs) ;
6. Créer de la valeur ajoutée aux outils existants ;
7. Améliorer le montage de projets et l'ingénierie financière ;

- 8. Soutenir l'apprentissage collectif et la capitalisation des connaissances ;
- 9. Organiser un monitoring des villes et des quartiers ;
- 10. Garantir la transparence et la responsabilité ;

↔ 3.3.3 Faites le lien avec l'analyse contextuelle

Rappelons-le, la PDU est évaluée principalement sur base de sa « cohérence », depuis l'analyse contextuelle, jusqu'à la définition des actions. Chaque ambition doit dès lors être justifiée sur base d'éléments de l'analyse contextuelle. Ces derniers peuvent relevés de données froides, ou de données chaudes.

AMBITION	JUSTIFICATION ANALYSE CONTEXTUELLE	OBJECTIF RÉGIONAL CONCERNÉ
Changer l'image à travers des aménagements et espaces publics de qualité et lisibles	Centre ville dégradé Un sentiment d'insécurité et de dégradation de l'espace public qui persiste	Rendre la grande ville plus accueillante Offrir un réseau d'espaces publics attractifs

Il est possible qu'en définissant vos ambitions, vous remarquiez une relative faiblesse dans sa justification. N'hésitez pas à revenir à l'analyse contextuelle afin de l'étoffer ! Le processus PDU n'est pas linéaire mais itératif, et il est normal d'effectuer des allers-retours dans l'élaboration des différentes parties.

👍 3.3.4 Intégrez les grands projets

Votre ville a très certainement déjà défini, préalablement à l'élaboration de cette PDU, des **projets structurants à réaliser pour les années à venir**. Ces projets doivent évidemment se retrouver dans les actions de votre PDU, et dès lors trouver source dans une ambition !

« Notre volonté est que tous les grands projets se retrouvent dans la PDU ainsi que tous les projets que nous voudrions voir subventionnés par Grandes Villes, ... ».

atelier PDU 5



Concernant **les villes éligibles aux subventions** « Grandes Villes », il faut savoir que si certains projets structurants à venir ne feront pas l'objet d'une demande de subvention Grandes Villes, ils doivent néanmoins se retrouver dans les actions de votre PDU, et donc faire l'objet d'une ambition ! A l'inverse, il est possible qu'un de ces grands projets bénéficie de l'ensemble de votre enveloppe Subvention Grandes Villes, cela n'empêche toutefois pas que vous travailliez de manière transversale et sur d'autres aspects que ce projet unique.

Précisons que l'on parle ici **des projets réellement « structurants » pour le développement urbain**. Ainsi, les travaux d'entretien, petits travaux de réaménagement, ne doivent pas s'y retrouver, au risque d'avoir une liste d'actions beaucoup trop longue et d'un intérêt limité. Un projet structurant est un projet qui présente des effets induits, multiplicateurs et pérennes qui impactent toute une communauté d'acteurs.



3.3.5 Munissez-vous de la vision politique

Idéalement, il s'agira d'élaborer les ambitions de la PDU en collaboration avec le Collège communal.

La Déclaration de Politique Communale (DPC) peut être une base de travail pour définir les ambitions de la PDU, tout comme d'autres outils (projet de ville, schéma de développement communal,...) qui ont été validés par le Conseil communal et traduisent dès lors également une **vision politique du développement futur** de la Ville.



« Nous sommes repartis du projet de Ville. 6 des 7 ambitions du projet de Ville sont les ambitions de notre PDU ».

atelier PDU 5



« Nous nous sommes basés sur la DPC pour élaborer les ambitions, le Collège a directement défini les priorités pour la PDU ».

atelier PDU 5



3.3.6 Formulez vos ambitions...

Vous pouvez maintenant formuler les ambitions de votre PDU. La difficulté dans la rédaction sera de **rester relativement large tout en étant spécifique** par rapport

à sa ville ! En effet, les ambitions doivent être globales et stratégiques. Elles correspondent au niveau « objectif stratégique » du PST. Si vous le désirez et si vous jugez cela plus efficient, **vous pouvez préciser chaque ambition en objectifs opérationnels**, mais ce n'est nullement une obligation.

De plus, afin d'harmoniser les différentes ambitions pour le « lecteur », nous recommandons de **commencer systématiquement la formulation de l'ambition par un verbe** (voir encadré ci-contre reprenant des exemples de verbes d'action).

Quelques exemples de remarques émises lors des ateliers PDU avec les 7 grandes villes :

- Ambition « Requalifier les pénétrantes urbaines » : Cette formulation risque de limiter le choix des axes à requalifier, par précaution pour la définition d'actions ultérieures, il est préférable de parler des « axes majeurs de la Ville » plutôt que des « pénétrantes urbaines ».
- Ambition « Développer des logements durables à prix raisonnable » : attention à l'indicateur derrière « raisonnable » ! Qu'entend-on par ce terme ? Comment le quantifier, ... ?
- Ambition « Concrétiser un réseau de vélo actif » : il faut rester plus général notamment au niveau de la terminologie « réseau de vélo actif ». Autre proposition : Encourager le développement de l'usage des modes actifs.
- « Créer de l'emploi et de l'activité commerciale » : cette ambition en cache peut-être bien deux ! Une première sur l'activité économique en générale, et une seconde sur le commerce qui pourrait également intégrer les services de proximité, l'emploi local et l'économie présentielle. Les justifications sont bien différentes pour les deux sujets.

Quelques conseils pour la forme du document ...



- N'hésitez pas à travailler de manière très synthétique (avec des tirets, énumérations,...) ;
- Mettez en lien chaque ambition avec les constats issus de l'analyse contextuelle et l'objectif régional s'y rapportant ;
- N'hésitez pas à illustrer votre document avec des photos (notamment de projets en cours, réalisés ou sites qui feront l'objet d'une ambition).

Verbes d'action...

Les verbes suivants vous aideront dans la formulation de vos ambitions :

COMMUNIQUER : Capacité à se mettre en relation avec les autres et à transmettre quelque chose		DIRIGER : Capacité à conduire l'activité de quelqu'un et d'exercer une influence sur son travail	
Dialoguer	Interviewer	Administrer	Instituer
Discuter	Partager	Commander	Manager
Echanger	Rédiger	Conduire	Mobiliser
Ecouter	Renseigner	Gouverner	Piloter
Exprimer	Transmettre	Impulser	Présider
Informer	Traduire		
Formuler	Persuader		
CRÉER : Capacité à réaliser quelque chose qui n'existait pas auparavant		CONTRÔLER : Capacité à soumettre quelque chose ou quelqu'un à une vérification	
Adapter	Innover	Apprécier	Prouver
Améliorer	Inventer	Enquêter	Superviser
Concevoir	Renouveler	Eprouver	Surveiller
Elaborer	Transformer	Evaluer	Tester
Imaginer	Trouver	Expérimenter	Valider
		Mesurer	Vérifier
CONSEILLER : Capacité à indiquer ce qu'il convient de faire ou pas		NÉGOCIER : Capacité à échanger sur un sujet pour parvenir à un accord	
Avertir	Guider	Acheter	Démontrer
Clarifier	Inciter	Arbitrer	Persuader
Comprendre	Orienter	Argumenter	Placer
Diagnostiquer	Préconiser	Conclure	Proposer
Ecouter	Recommander	Convaincre	Sélectionner

ORGANISER : Capacité à se soumettre à une méthode ou à un mode de fonctionnement déterminé		DÉVELOPPER : Capacité à donner de l'ampleur à un produit, un dispositif	
Aménager	Mettre en place	Accroître	Etendre
Anticiper	Planifier	Améliorer	Etudier
Arranger	Préparer	Augmenter	Implanter
Coordonner	Programmer	Commercialiser	Lancer
Distribuer	Répartir	Déclencher	Progresser
Etablir	Structurer	Elargir	Promouvoir
CHERCHER : Capacité à s'efforcer de découvrir quelque chose		PRODUIRE : Capacité à assurer une réalisation matérielle ou non	
Analyser	Expérimenter	Appliquer	Elaborer
Consulter	Inspecter	Concevoir	Etablir
Enquêter	Observer	Construire	Faire
Etudier	Prospecter	Effectuer	Réaliser
Examiner	Sonder	Exécuter	Suivre
DÉCIDER : Capacité à prendre des résolutions		MES VERBES RETENUS	
Arrêter	Juger		
Choisir	Opter		
Déterminer	Prioriser		
Estimer	Régler		
Fixer	Trancher		

Source : Université des Antilles et de la Guyane



3.4 ETAPE 3 : LES QUARTIERS PRIORITAIRES

La PDU est un document qui est défini dans le temps et l'espace. Ces deux dimensions permettent d'opérationnaliser la vision stratégique. C'est pourquoi il est demandé d'identifier des quartiers prioritaires afin de connecter les ambitions au territoire.

Mémo



- Les quartiers prioritaires sont les quartiers qui nécessitent une intervention prioritaire en regard de leur contexte économique, environnemental, urbanistique ou social ;
- Ils doivent être établis à la fois sur la base de l'analyse contextuelle, des ambitions mais aussi des projets déjà annoncés ;
- Ils doivent être remis en perspective avec les 7 objectifs définis par le GW.



3.4.1 Localisez les projets annoncés et plans/programmes existants

Commencez par localiser les projets structurants sur une carte de votre commune. N'hésitez pas à réaliser un zoom sur le centre-ville s'ils se trouvent spécifiquement à cet endroit.

Vous pouvez les localiser via un **point** (si le projet concerne un bâtiment, un espace public,...), une **ligne** (s'il s'agit d'un projet sur un axe par exemple) ou un **périmètre** (dans le cas d'un projet sur un îlot, quartier,...).

Dans un second temps, vous pouvez également **retracer les périmètres des plans/programmes** déjà existants sur votre Ville :

- Périmètres de rénovation urbaine / revitalisation urbaine ;
- Périmètre d'intervention des fonds FEDER ;
- Périmètres spécifiques définis dans le cadre d'un Schéma de Développement Communal, Schéma commercial, Plan de Cohésion Sociale ;
- Sites à Réaménager (SAR) ;
- Master Plans ;
- ...

Ce premier exercice vous permettra déjà de **visualiser spatialement la distribution des grands projets** à venir et plans/programmes existants. Vous pouvez peut-être

déjà remarquer qu'ils se concentrent au sein d'un ou plusieurs quartiers de la ville ou que, au contraire, ils sont relativement épars au sein du territoire.

3.4.2 Identifiez les quartiers qui nécessitent une intervention prioritaire

L'analyse contextuelle a permis de mettre en exergue une série de constats, **problématiques**,... qui ont ensuite mené à la définition d'une vision stratégique, c'est-à-dire les ambitions.

Cette analyse contextuelle et ces ambitions doivent maintenant vous permettre d'identifier les quartiers qui nécessitent une **intervention prioritaire** en regard de leur contexte :


- Économique (déclin économique, diminution des cellules commerciales,...)
- Environnemental (pollution, manque d'espaces verts,...)
- Urbanistique (présence de friches, bâtiments dégradés, espaces publics en désuétude,...)
- Social (sentiment d'insécurité, taux de chômage élevé, populations précarisées,...)

3.4.3 Cartographiez...


Vous pouvez maintenant commencer à cartographier et dessiner les quartiers prioritaires pressentis. Précisons que toutes les actions que vous définirez par la suite ne doivent pas forcément se retrouver dans un quartier prioritaire. Par contre, les quartiers prioritaires devront contenir des actions structurantes pour le développement de la ville.

N'hésitez pas à **travailler à plusieurs échelles** ; la commune pourrait par exemple être un périmètre prioritaire si cela se justifie.

La cartographie facilitera la communication et la bonne compréhension de votre PDU.

 « Le Masterplan est le «méta-quartier» qui permettra de poursuivre des actions de longue haleine. A l'intérieur de celui-ci, un quartier prioritaire sera défini. »

atelier PDU 6

 « Nous nous baserons sur les quartiers prioritaires du PEPs, les quartiers de rénovation urbaine et les quartiers à problématique socio-économique. »

atelier PDU 7



Notons quelques spécificités que vous pourriez rencontrer lors de la cartographie des quartiers prioritaires :

- Il est possible que votre territoire fasse déjà l'objet d'un découpage en quartier, vous pouvez bien entendu repartir de ce découpage ;
- Il est également possible de définir un quartier « macro » dans lequel on retrouvera des sous-quartiers prioritaires.



3.4.4 Faites le lien

Rappelons-le, l'importance dans la construction de votre PDU est la **cohérence du processus**. N'hésitez dès lors pas à faire un retour en arrière pour vous assurer du lien entre vos quartiers prioritaires, vos ambitions, les objectifs régionaux et l'analyse contextuelle. Si nécessaire, **vous pouvez adapter vos chapitres précédents** des ambitions et analyse contextuelle.

QUARTIER PRIORITAIRE	AMBITION CONCERNÉE	OBJECTIF RÉGIONAL CONCERNÉ	JUSTIFICATION < ANALYSE CONTEXTUELLE
Quartier prioritaire dit « Entrée de Ville »	Reconversion des friches du territoire	Encourager la reconstruction de la ville sur la ville	Nombreuses friches déstructurantes situées en entrée de la Ville

3.5 ETAPE 4 : LES ACTIONS

La quatrième et dernière étape de la construction de votre PDU est la synthèse de vos actions. Elles sont à la fois le reflet d'une véritable politique de la ville, et l'aboutissement du processus d'élaboration de votre PDU.

Mémo



- Repartez des fondements de la PDU ;
- Les actions doivent toujours être justifiées sur la base de l'analyse contextuelle, des ambitions mais aussi des projets déjà annoncés ;
- Elles doivent être caractérisées (espace de mise en œuvre, priorisation, ...);
- Un lien doit être établi entre le document PST et le document PDU, principalement au niveau des actions.



3.5.1. Revenez au fondement de l'outil PDU

Avant de lister vos actions, revenez au fondement même de la PDU, tel que présenté dans l'introduction. Cela vous aidera à savoir quelles actions privilégier.

Tout d'abord, rappelons que la PDU doit répondre à deux types d'objectifs *interdépendants*, à savoir :

- le renforcement de « l'Attractivité » ;
- l'amélioration de la « Cohésion sociale ».

Il est dès lors préférable de disposer d'un panel d'actions qui répondent à ces deux grands objectifs, tant au niveau de l'attractivité que de la cohésion sociale. Cela aura pour avantage de regrouper certains moyens financiers et de fédérer les compétences des personnes qui mettent en œuvre les politiques de la ville.

Rappelons également que la PDU doit présenter, *in fine*, « un projet de développement territorial à moyen-long terme, ainsi qu'un ensemble coordonné d'actions de développement ». Elle doit, dès lors, rencontrer les cinq grandes dimensions :

STRATÉGIQUE

OPÉRATIONNELLE

SPATIALISÉE

TEMPORELLE

TRANSVERSALE



La dimension stratégique rappelle la nécessité de disposer d'une « vision pour la ville ». Les actions à proposer doivent dès lors être dites « structurantes » afin de construire un réel projet de développement territorial de la ville. Elle rappelle également la nécessaire **intervention du niveau « politique »** qui doit décider et établir des choix prioritaires d'actions.

La dimension opérationnelle reflète la nécessité d'identifier des actions concrètes ainsi que les moyens financiers et humains liés pour construire la vision territoriale. C'est ainsi que **les actions peuvent être de natures diverses** : physiques (investissements lourds, aménagements plus légers, sur le cadre bâti ou dans l'espace public...) ou intangibles (action sociale, événementielle, communicationnelle,...).

La dimension spatiale se matérialise par les quartiers prioritaires et la nécessité que ces derniers regroupent la majorité des actions de la PDU (mais pas forcément toutes!). Cela met également en avant la nécessité que chaque action dispose d'un **espace de mise œuvre** (physique, social voir même numérique au besoin).

La dimension temporelle nous met en lien avec la **priorisation des actions** qui doit être définie pour chacune d'elle. Rappelons in fine que la PDU doit permettre à la commune à caractère urbain de visualiser de manière globale les grandes orientations de sa stratégie pour la législature communale, que ce soit de manière territoriale mais aussi temporelle.

Enfin, la dimension transversale rappelle que **les thématiques abordées peuvent être diverses**, tout comme les acteurs mobilisés.



3.5.2. Listez vos actions et examinez la cohérence

Tout en gardant en mémoire ces objectifs et dimensions fondamentales de la PDU, vous pouvez maintenant commencer à identifier vos actions. Plusieurs canaux de définition sont possibles :

- De manière très logique, il peut tout d'abord s'agir d'une action issue de constats émis lors l'analyse contextuelle, dû à une faiblesse ou un atout du territoire ;
- Une action peut également émaner de projets déjà annoncés/presentis, et ce avant même le début de l'élaboration de la PDU ;
- Il peut enfin s'agir d'une action issue d'un projet déjà engagé voir partiellement réalisé au sein de la Ville, et qui aurait pour but de poursuivre le processus ou de le renforcer.

Toutefois, peu importe le canal par lequel cette action a été insérée dans la PDU, il est important de conserver la cohérence dans le processus ! C'est-à-dire que **cette action doit pouvoir être justifiée** sur la base de l'analyse contextuelle, d'une ambition, éventuellement d'un quartier prioritaire, et également répondre aux objectifs du Gouvernement wallon.



«Nous avons deux opérations de rénovation urbaine qui arrivent à terme et ne pourrons être finalisées si ce n'est via la PDU».

atelier PDU 9

Ainsi, par étapes, nous vous conseillons la **démarche suivante** :




1. Cette action se trouve-t-elle dans un quartier prioritaire ? Si non, justifiez tout de même en quoi cette action est « structurante » et permet de construire le développement territorial de la Ville.
2. A quelle ambition cette action se rattache-t-elle ? Justifiez le lien entre cette action et l'ambition en question.
3. De même, à quel objectif du Gouvernement wallon cette action (ainsi que forcément son ambition) correspond-elle ? Justifiez le lien entre l'action, l'objectif du Gouvernement wallon et l'ambition.
4. Enfin, sur base de quels constats de l'analyse contextuelle cette action est-elle justifiée ? Reprenez des éléments dits « froids » (statistiques, ...) et « chauds » (liés au ressenti, processus participatif) dans votre argumentaire.

3.5.3. Caractérissez chaque action

Maintenant que vos actions sont identifiées, expliquées et mises en lien avec l'analyse contextuelle, les ambitions et les objectifs du Gouvernement wallon, vous devez préciser l'action suivant différents critères :

- Source(s) de financement (particulièrement opportun à détailler pour les villes éligibles au subside Grandes Villes) ;
- Espace de mise en œuvre, pour rappel il peut s'agir d'un espace physique comme social par exemple, ou même numérique ;
- Moyens humains (particulièrement intéressant à détailler pour les villes éligibles au subside Grandes Villes) ;
- Priorisation : ce critère est libre à chacun. Il peut s'agir d'une catégorisation à 3 niveaux (priorité 1, 2 et 3), ou par année de la législature communale. Notons également que si elle est connue, l'année de début des travaux et de fin des travaux peut être précisée ;
- Indicateurs de mise en œuvre : rattachiez les indicateurs de l'action à l'ambition sous-jacente. Définissez à la fois des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.



« Les chiffres peuvent être bof mais le ressenti sur terrain des usagers très bon ! Les indicateurs qualitatifs peuvent dès lors être très utiles ! ».

atelier PDU 10

Précisons que le niveau de détail exigé pour les Villes éligibles au subsidie Grandes Villes est plus important que pour les villes non éligibles (voir exemples de fiches actions par la suite).

✚ 3.5.4. Croisez avec le PST

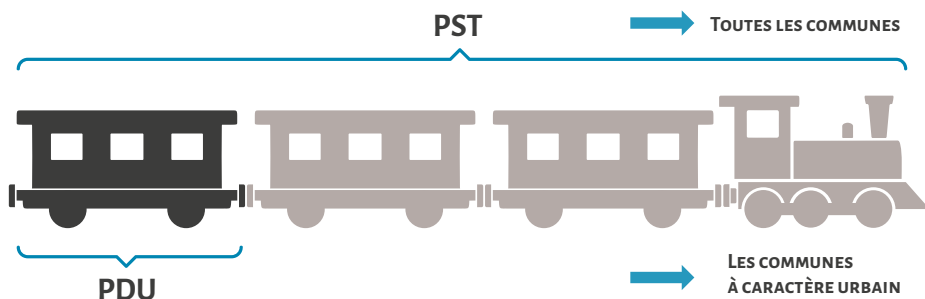
Pour rappel, la PDU fait partie intégrante du PST, elle constitue une « partie », un chapitre du document PST.

Dès lors, les actions de la PDU sont par défaut aussi celles du PST. L'inverse n'étant pas vrai ! Précisons que la grande différence entre les actions PST et PDU est que les actions PDU sont territorialisées (espace de mise en œuvre) et toutes stratégiques (objectif de vision du développement territorial de la Ville). De plus, le PST dispose d'un volet « gestion administrative interne » qui n'est pas du ressort de la PDU.

Ainsi, deux options s'offrent à vous : réaliser deux documents physiques distincts, ou imbriquer ces deux documents de manière forte. Gardez toutefois en mémoire que la PDU doit pouvoir être « extraite » du PST pour envoi au pôle et Gouvernement wallon selon la procédure de validation.

Si vous prenez l'option d'imbriquer ces deux documents et de les construire en parallèle (même au niveau des objectifs du PST et ambitions PDU), indiquez bien les éléments étant du ressort de la PDU. Par exemple, si un tableau synthétique des actions est proposé en final, prévoyez une colonne PDU à cocher.

Si à l'inverse vous optez pour deux documents physiquement distincts, faites des renvois régulier entre eux.



La PDU au sein de la PST

✓ 3.5.5. Exemple de fiche action type

FICHE ACTION TYPE POUR LA PDU

Nom de l'action :

Brève description de l'action :

Priorisation :

Année de début estimée:

Année de fin estimée:

JUSTIFICATION

Espace de mise en œuvre :

Situé dans un quartier prioritaire : OUI - NON

Le cas échéant, joindre une cartographie.

Si oui, lequel :

Si non situé dans un quartier prioritaire, justifiez la priorisation de ce projet :

Ambition(s) concernée(s) :

-
-
-
-
-

Objectif(s) GW concerné(s) :

-
-
-
-

Justification sur base de constats de l'analyse contextuelle et par rapport aux ambitions et objectifs du GW ciblés :

SOURCE DE FINANCEMENT

Le financement utilise-t-il des fonds Subventions « Grandes Villes » ? OUI - NON

FINANCEMENT

Source(s) de financement et estimation des coûts :

Sources de financement	Montant
Subside « Grandes Villes »	... €
y	... €
z	... €
Montant total :	... €
% Montant total en Subside « Grandes Villes »	... %

Types de dépenses pour le Subside « Grandes Villes » :

Types de dépenses	Montant	% ¹
Dépenses d'investissement	... €	... %
Frais de fonctionnement	... €	... %
Frais de personnel	... €	... %

MOYENS HUMAINS

Financés par la subvention « Grandes Villes »

-
-
-
-

Autres (services communaux, partenaires, etc.)

-
-
-
-

INDICATEURS(S) DE MISE EN OEUVRE

-
-
-
-
-


¹ % = montant [investissement ou fonctionnement ou personnel]/ montant total de la partie de l'action subsidiée par la PGV

4. UTILISONS LA PDU

Vous voilà arrivé au bout de la rédaction de votre PDU !

L'intérêt est maintenant de l'utiliser au quotidien, aussi bien au sein des services administratifs qu'au niveau politique.

Véritable guide des actions structurantes pour la législature communale, voyez cet outil comme un carnet de bord qui vous accompagnera pour la mise en oeuvre des multiples investissements sur votre ville.



« La ville doit être bâtie de façon à donner à ses habitants le bonheur et la sécurité »

Aristote

4.1 APPROPRIATION EN INTERNE

Il n'est pas toujours aisé de mobiliser l'ensemble des services et politiques à la co-construction de l'outil PDU ainsi qu'au suivi de mise en oeuvre.

Au vu des dimensions stratégiques et transversales inhérentes à la PDU, il est évident que la construction de cet outil ne peut se faire de manière isolée. Une concertation entre les services ainsi qu'une intégration des ambitions politiques sont bien évidemment nécessaires.

Une fois l'outil réalisé, il est utile tout d'abord de le communiquer, de s'assurer que chaque service a pris connaissance de son contenu, des ambitions fortes définies et des actions à réaliser pour la législature communale. Ensuite, il s'agira de responsabiliser chacun sur ses tâches à réaliser, via par exemple un tableau de bord qui reprend les actions, timing et personnes à mobiliser pour la bonne mise en oeuvre du projet.

Quelques bonnes pratiques à retenir :

- Disposer d'un intranet spécifique à la PDU, où tous les documents sont en libre accès, que ce soit pour les services administratifs ou échevins. Il peut également servir d'espace de travail commun, avec des documents (tableaux par exemple) partagés qui peuvent être co-construits ;
- Réaliser des réunions régulières entre services, ou entre chefs de service, afin de partager l'avancement de la PDU ainsi que son application ;
- Organiser une journée d'information spécifique à cet outil pour tous les ser-

vices et échevins/conseillers, sous forme de teambuilding, avec des animations ludiques par exemple.



« Dans le cadre de la finalisation de l'agenda 21, nous avons réalisé une teambuilding afin de communiquer sur l'outil. Cette journée nommée « Tous dans le même sac » a permis aux participants de tous les services de comprendre l'agenda 21 et d'adhérer au système. Cela a également renforcé les liens entre collègues. Dans l'invitation, il était écrit 21x 21. Cette journée a permis de créer une plateforme de transversalité, qui a abouti à d'autres projets tels que les "Midis 21" (jusque 13h21) sur le temps de midi pour échanger sur un projet ou des initiatives qui se font en interne ou en externe ».

atelier PDU 10

4.2 COMMUNICATION À L'EXTERNE

Il est également important de communiquer la PDU en dehors des services communaux et politiques, c'est-à-dire vers le citoyen, la presse ou encore les forces vives.

Peut-être les citoyens et forces vives ont-ils déjà été impliqués dans l'élaboration de la PDU ? Dans ce cas, il est d'autant plus essentiel de leur communiquer les résultats de leur participation.

Quelques exemples de bonnes pratiques :

- Communiquer vers le citoyen accompagné d'experts en la matière. Le croisement citoyens - force vives peut être bénéfique pour appuyer certaines décisions du collège ;
- Mobiliser les forces vives via des "hubs créatifs" ;
- Travailler spécifiquement avec certains groupes de personnes, tels que les maisons de jeunes par exemple ;
- Intégrer la participation citoyenne le plus en amont possible du processus ;
- Lors de l'élaboration de grands projets, faire des photo-montages "avant-après" ou un vidéomaton.



« Communiquer est un bien de manière générale. Par exemple pour le master plan, nous avons communiqué dès le départ. A refaire, il aurait peut-être fallu communiquer un peu après. Car sinon tout semble long pour le riverain. Les différences temporelles entre l'administration et le citoyen sont importantes. ».

atelier PDU 10

4.3 EVALUATION DE LA PDU

Chaque action doit être accompagnée d'indicateurs de résultat. Ceux-ci permettront, au bout de la législature communale, une "auto-évaluation". En aucun cas contraignants ou sanctionnants, ces indicateurs permettront à la Ville d'identifier les actions réussies de celles ayant un résultat mitigé ou négatif. Ainsi, la Ville pourra apprendre de ses erreurs pour les futures législatures.

Rappelons également qu'une évaluation à mi-législature est prévue, et qu'il ne faut dès lors pas hésiter à revoir, à cet instant, les actions proposées. En effet, les imprévus peuvent être multiples (foncier libéré, investisseurs privés intéressés,...) et modifier les priorités prévues initialement.



A vous de jouer!

