

**Maitre Architecte de la Région de Bruxelles-Capitale**  
**NOTE D'INTENTION 2020-2024**

**Kristiaan Borret**

Le contenu de cette note d'intention est tiré de mes propositions de 2019 dans le cadre de la procédure de désignation d'un maître architecte pour le mandat 2020-2024.

Cher.e.s Bruxellois.e.s,

Après une période de déclin et d'exode, on assiste depuis plus qu'une dizaine d'années à une renaissance urbaine dans de nombreux endroits en Europe. Ce mouvement se dessine également à Bruxelles. De plus, cette dynamique urbanistique se rattache à un volontarisme plus large voyant Bruxelles comme une région émancipée. Je vis moi-même à Bruxelles depuis presque 30 ans. C'est donc également par expérience personnelle que je connais l'historique du changement. Ce 'Brusselgevoel' est une chose que je partage avec de nombreuses personnes.

Bruxelles connaît donc une dynamique croissante, et c'est cette dynamique qui me motive fondamentalement pour un deuxième mandat en tant que bouwmeester maître architecte. En termes de politique de développement urbain, Bruxelles se trouve dans une période charnière passionnante, et cela me donne l'envie d'y contribuer. Le chantier n'est pas encore fini, même s'il a déjà bien commencé.

La crise du Corona virus nous a tous pris par surprise au printemps 2020, mais malgré cela, je reste convaincu des valeurs qui caractérisent la société urbaine. Même si le Covid-19 est une catastrophe, nous ne devrions pas construire nos villes en regard de catastrophes, tout comme nous ne devrions pas les équiper pour la guerre. Conceptualisons l'urbanité de manière positive. La crise a rendu tangible ce que nous savons depuis longtemps. Toutes les mesures qui permettent de rendre la ville plus robuste en termes de changement climatique se sont également avérées utiles pour l'habitabilité urbaine en temps de crise. Alors, accélérons et agissons. Gardons le cap pour améliorer la ville; elle reste le meilleur moyen de vivre ensemble.

Je ne suis plus un 'new kid on the block', un nouveau venu, et mon approche développée de 2015 à 2019 reste d'application. Dans cette note d'intention pour le mandat 2020 – 2024, je propose de consolider le travail qui a été entamé il y a cinq ans avec l'équipe BMA mais également d'adapter mon approche. Je souhaite laisser évoluer la vision et les outils du bouwmeester maître architecte et propose un modèle cherchant à s'inspirer de la 'monitory democracy' (John Keane).

J'endosse le rôle de bouwmeester maître architecte parce que je souhaite que Bruxelles soit *une ville qu'on aime, notre ville, ma ville*.

Vive le futur,



Kristiaan Borret

# TABLE DES MATIERES

## INTRODUCTION

Vision et méthodologie – indissociables  
Structure

## VISION

### Multipli-City

De la démographie à la température

Encore plus d'ambition

L'importance du public

**À PROPOS DE LA QUALITÉ** *La qualité requiert toujours une bonne discussion*

**À PROPOS D'EFFICACITÉ ET D'ACCÉLÉRATION** *Le passage à l'acte*

Funambulisme

## OUTILS

Concours

Research by Design

Avis de qualité

Cadres de qualité

## CROISER LES OUTILS ET LE CONTENU

## COLLABORATION

Second mandat : l'ouverture de la fonction de BMA sur la société civile

## COMMUNICATION

Rendre l'urbanisme public

Communication à l'échelle de la Région

Visibilité

## Vision et méthodologie – indissociables

Dans mon approche, vision et méthodologie se recourent constamment. Elles doivent donc être évaluées comme un tout. Je pense que cette intégration de la vision et de la méthodologie est indispensable à la fonction d'un maître architecte. **Un maître architecte ne peut être ni un habile arrangeur ni un doux rêveur.** Le monde professionnel attend d'un maître architecte un regard prospectif qui soit toutefois tangible dès demain dans la réalité de l'espace bâti.

C'est pourquoi la méthode doit être au service de concrétisation de la vision, tandis que la vision doit quant à elle être réalisable. Cette sorte de **balancier** entre le général et le concret, entre l'urbanisme et l'architecture, entre l'élaboration de la vision et l'exécution du projet me plaît et constitue ma force, je pense.

Ma proposition envisage le fonctionnement du BMA dans un cadre clair. Je considère que le cahier des charges pour la désignation du maître architecte, la réforme du CoBAT et la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement bruxellois 2019-2024 constituent un cadre intéressant.

## Structure

Dans ma note d'intention, j'aborde successivement :

- 4 éléments de ma vision stratégique quant au développement de l'architecture dans les 5 années à venir et son intégration dans le contexte morphologique et social de Bruxelles.
- 2 conceptions fondamentales sur la qualité architecturale et le développement urbain à partir de ma vision sur le rôle du maître architecte.
- la manière dont j'entends adapter et améliorer les outils actuels du BMA
- quelques exemples de thèmes stratégiques susceptibles d'être abordés en termes de contenu via ces outils
- un modèle délibératif que je souhaite introduire dans la fonction de maître architecte
- l'approche en matière de communication.

## Multipli-City

Il existe différents types de villes. Il y a celles qui semblent avoir été sculptées dans un bloc de pierre blanche. Où le quadrillage géométrique des rues ou la présence d'eau permet de faire « un peu n'importe quoi » sans que cela nuise à la cohérence de la ville. Celles où le romantisme du mythe assure la cohésion du tout. Et puis, il y a aussi les villes invisibles d'Italo Calvino. Bref, Bruxelles n'est pas respectivement Bordeaux, New York, Barcelone, pas plus qu'Amsterdam, Vienne ou Weimar.

Bruxelles est tout sauf la simplicité – c'est la « **multipli-cité** ». C'est ce qui la rend parfois un peu insaisissable, mais intrinsèquement intéressante.

- Bruxelles est à la fois *un point et un champ*. Une ville compacte à l'intérieur des frontières rigoureusement définies de la région, mais aussi un des points marqués par l'intensité urbaine dans une conurbation qui s'étend sur une grande partie de l'Europe du nord-ouest.
- Bruxelles, c'est *Detroit*. Morphologiquement, c'est une ville européenne traditionnelle au schéma radioconcentrique, mais sociologiquement, elle s'apparente à Detroit, aux États-Unis : avec sa dualité riches/pauvres, la pauvreté se nichant au cœur de la ville plutôt que dans les banlieues.
- Bruxelles est une *lasagne* résultant de la stratification des pouvoirs dans l'Europe, la Belgique, notre région et nos 19 communes.
- *Bruxelles grandit* et – surtout – ne cesse de se diversifier : 2 Bruxellois sur 3 ne sont pas nés à Bruxelles ou ont au moins un parent né ailleurs. La plupart des Bruxellois sont donc des 'Bruxellois d'ailleurs'.
- Bruxelles est une constellation de quartiers, d'échelles et de styles de bâtiments, d'ambiances qui n'ont pas grand-chose en commun, d'où un inévitable '*clash*'... mais c'est aussi ce qui rend notre capitale charmante et intrigante.
- ...

Pour toutes ces raisons, souhaiter une image urbaine harmonieuse – et a fortiori uniforme – pour l'intégration urbaine de l'architecture à Bruxelles serait comme se lancer dans une quête de Graal complètement insensée. Bruxelles est une ville riche en architecture et en potentiel architectural. Avec un peu de recul, on se rend compte que cette diversité sied bien à la société bruxelloise d'aujourd'hui.

Considérons **la diversité architecturale comme un miroir de la société complexe** vers laquelle Bruxelles évolue à toute vitesse.

Faisons de notre ville le **laboratoire de la ville européenne de demain**, vu que les conditions de la complexité de Bruxelles vont émerger dans de nombreuses villes d'Europe.

Célébrons cette « multipli-cité » comme l'atout de l'architecture à Bruxelles.

Embrassons la complexité de Bruxelles. Misons sur une architecture bruxelloise empreinte de diversité, à l'image de la complexité sociale de notre capitale.

## De la démographie à la température

Ces dix dernières années, la politique urbanistique de Bruxelles a été guidée par le discours de la croissance démographique. C'était totalement justifié et correspondait à un véritable besoin.

Grâce à cette politique, de nombreux nouveaux logements et infrastructures sont aujourd'hui en devenir.

C'est une bonne chose et il est nécessaire de continuer à répondre aux besoins.

D'autre part, les prévisions nous indiquent que la croissance démographique va très probablement se ralentir à l'avenir. Et surtout, il est devenu évident qu'une urgence énorme s'est entre-temps imposé : le changement climatique, et son impact catastrophique à l'échelle de la planète.

Je pense que le chiffre au cœur du discours urbanistique à Bruxelles doit passer **de 10.000 à 2**.

« 10.000 », c'est la moyenne d'habitants qui se sont installés chaque année à Bruxelles ces derniers temps.

« 2° Celsius », c'est la hausse de température à laquelle nous devons nous attendre au cours de la prochaine décennie (en espérant que ce soit un maximum).

L'heure est venue de **changer de paradigme** et remplacer la démographie par la température comme baromètre du développement urbain à Bruxelles.

Le changement climatique est une problématique qui dépasse bien évidemment l'échelle de Bruxelles. Il exige des mesures ayant un impact structurel pour limiter le réchauffement global, il exige également des mesures contre les effets négatifs que nous ressentons déjà aujourd'hui sur la qualité de vie en ville.

Que pouvons-nous faire ici et maintenant ?

En tant que BMA, je veux m'orienter vers un **focus sur des interventions spatiales dans l'environnement physique**, parce que c'est précisément le domaine dans lequel le BMA est directement impliqué.

- Combattre le **heat stress** par davantage de vert (naturel), d'eau et de pleine terre, et d'autres recommandations pour les nouveaux projets de bâtiments et d'espaces publics (par ex. une surface de pleine terre déterminée proportionnellement pour les projets à partir de 25/50/100 habitations, par analogie à la règle du PRAS pour les terrains à partir de 5000 m<sup>2</sup>).
- Réduire la prédominance du trafic motorisé dans Bruxelles en modifiant l'**aménagement des voiries** (par ex. collaboration avec les communes dans la brochure « Espace Publiek » publiée par le BMA, juin 2019)
- Penser le **réaménagement des espaces publics importants et résiduels** davantage en termes de nature ou de parcs, plutôt que de les transformer en places.
- Promouvoir la **construction circulaire**, tant en réutilisant des bâtiments et/ou des matériaux existants qu'en anticipant une architecture flexible pour les constructions neuves ainsi que la possibilité de les démonter ultérieurement. L'enjeu réside dans un changement de mentalité: quoi, combien et comment pouvons-nous réutiliser, au lieu de décider automatiquement de démolir tout ?
- La thématique de la **densification** ne disparaît pas, mais reprend l'objectif initial d'une utilisation parcimonieuse de l'espace comme point de départ en matière de développement durable.
- ...

Les prochaines années seront cruciales pour une architecture qui veut montrer **comment transposer concrètement la transition dans des réalisations sur le terrain**.

Ce changement de paradigme offre l'opportunité d'explorer un nouveau type de développement urbain. Alors que nous sommes habitués à associer développement urbain et croissance, on pourrait assister à l'émergence d'une situation où ce levier n'existe plus. Quid d'une ère de la post-croissance ? Comment les architectes peuvent-ils réaliser des plans pour un développement sans croissance ? Comment régénérer la ville en choisissant la **décroissance** ? (Triennale d'Oslo, 2019)

## Encore plus d'ambition

Bruxelles a depuis longtemps une tradition de rénovation urbaine exemplaire à l'échelle du quartier. Les contrats de quartier durables se sont traduits par une foule de projets passionnants. Il ne s'agit toutefois pas de se reposer sur ses lauriers et il convient de rechercher également l'ambition dans d'autres directions.

Depuis une dizaine d'années, on voit que **les opportunités d'une architecture ambitieuse à Bruxelles ont fortement augmenté**, tant en nombre et en ampleur qu'en rayonnement des missions.

À Bruxelles, nous assistons actuellement, timidement mais sûrement, à un changement dans la culture architecturale. En tant que BMA, je veux continuer à œuvrer à cette dynamique positive en m'engageant pour encore plus d'ambition :

- À Bruxelles, on voit apparaître un véritable **terreau fertile de futurs talents**, de jeunes bureaux d'architectes dont la composition est souvent méta-nationale, ce qui les rend typiquement bruxellois. Je m'attends à ce que la prochaine avancée dans l'architecture belge vienne de ce milieu bruxellois, et c'est pourquoi je veux le nourrir, le soutenir et lui donner ses chances.
- Bruxelles intrigue de plus en plus l'univers international des architectes et urbanistes. Je veux canaliser cette **reconnaissance étrangère** et la valoriser au bénéfice du rayonnement de notre ville, via des réseaux internationaux, mais aussi en aidant à élaborer une approche régionale commune.
- Alors que les concours, les contrats de quartiers ou les soutiens des pouvoirs publics créent des opportunités et des conditions propices à proposer une architecture d'exception avec une grande liberté, il existe également de nombreux mécanismes, règles et peurs qui jugulent cette ambition. Je perçois parfois une sorte de fatalisme qui s'en accommoderait presque en expliquant comment il se fait qu'une chose ne soit pas possible à Bruxelles. Nous devons être plus audacieux dans notre manière de donner une place à l'architecture contemporaine à Bruxelles, qui permet précisément d'en **faire plus que dans d'autres grandes villes, pas moins**.

Je voudrais que la transition résultant du changement climatique soit l'occasion de donner à l'architecture une nouvelle base à Bruxelles. **L'architecture de transition n'est pas le contraire de la qualité architecturale**, tout comme la première crainte de l'architecture passive s'est avérée injustifiée. Rendre la ville vivable et s'adapter au changement climatique n'est pas un récit de catastrophe, mais un élan positif pour l'ambition architecturale.

À Bruxelles, nous sommes en train de dépasser ensemble le stade du statu quo, et sauf erreur, l'idée n'est pas d'y retourner ou d'amorcer un retour vers une situation qui était avant tout rassurante ! **Pourquoi voudrions-nous « moins » ?**

Au contraire, relevons l'ambition d'une meilleure architecture, en collaboration avec les parties publiques et privées. Les pour et les contre voient que nous sommes dans une période charnière pour Bruxelles. La machine est à présent réglée. Capitalisons sur cette situation pour booster véritablement l'ambition.

**Autorisons-nous sans complexes à vouloir plus.**

## L'importance du public

Les projets publics sont d'une importance fondamentale dans le développement urbain parce qu'ils s'appuient sur des valeurs telles que l'équité, l'inclusivité, le mélange, l'ouverture, les soins. Ils témoignent architecturalement, dans les rues, du fait qu'il existe une société démocratique. Dans la ligne hiérarchique proposée par Hannah Arendt entre Labor, Work et Action, le « Public Realm » correspond au niveau de sens le plus élevé. L'approche de Hannah Arendt, Richard Sennett et d'autres est celle qui m'a formé, et c'est pourquoi je considère que **les logements et équipements publics sont fondamentaux pour la constitution sociale de la ville européenne.**

Les projets d'architecture des maîtres d'ouvrage publics et des administrations concernées doivent bénéficier d'une aide privilégiée du BMA :

- Sur le plan de l'architecture, les projets publics offrent des **chances supplémentaires d'innovation** et de qualité.
- Les procédures des marchés publics sont une bonne manière de démontrer une **gouvernance transparente**, et elles se prêtent au développement de nouvelles **méthodes de participation**.
- Je pense qu'il est **symboliquement important** que, par le biais de concours, les architectes qui participent par exemple à des projets culturels prestigieux s'intéressent aussi au logement social ou à de simples équipements collectifs.
- Les **projets de logement** publics sont indispensables si nous voulons protéger la ville de tous. À une période où les loyers augmentent et la gentrification s'intensifie, l'intérêt de la solidarité est encore plus vif. Nous pouvons observer aujourd'hui comment, dans une série de villes européennes, les gouvernements interviennent afin que la vie en ville reste abordable pour le plus grand nombre (par ex. Vienne, Berlin, Amsterdam). Dans la même veine, j'encourage une intervention publique plus forte dans la promotion des logements et des équipements publics :
  - Utiliser les outils de planification pour imposer un nombre minimum de logements sociaux dans des projets de développement d'une certaine taille.
  - Les charges d'urbanisme sont mieux affectées aux logements ou aux équipements qu'à l'aménagement d'un espace public attenant.
  - En ce qui concerne le logement conventionné, passage de la subvention des ménages pour l'achat à des modèles de financement dans lesquels le terrain reste propriété publique (landlease, CLT, etc.). Cela permettrait de maintenir un impact à long terme.
- Les **écoles**, en particulier, requièrent une attention particulière parce qu'elles comptent parmi les rares endroits ayant le potentiel de rassembler un échantillonnage complet de la diversité de la société. La qualité spatiale de l'environnement scolaire, que ce soit pour les bâtiments ou l'espace ouvert, vu son insertion dans le tissu urbain, ne doit pas être sous-estimée.

En Europe, on assiste à une renaissance des villes. Le revers de cette médaille est que **des habitants et des utilisateurs disparaissent de la ville parce qu'ils n'ont plus les moyens d'y rester**. Tant l'économie productive qui migre vers la périphérie que les organisations à vocation sociale ne peuvent pas toujours supporter la hausse des prix de l'immobilier. La problématique d'un logement à prix abordable touche aujourd'hui également la classe moyenne. Pour les personnes précarisées comme les primo-arrivants, les réfugiés ou les sans-abris, la ville risque de devenir plus hostile que jamais.

La véritable urbanité signifie la mixité, la diversité et le mélange à tous les niveaux. À mes yeux, une ville a pour vocation d'être hospitalière pour tous ceux qui cherchent la liberté. « **Stadtluft macht frei** » est un slogan que j'apprécie inconditionnellement parce que je trouve que la ville renferme un grand potentiel d'émancipation politique. Bruxelles doit rester ce genre de vraie ville. En ces temps de politiques de plus en plus rudes et de gentrification, **engageons-nous pour faire de Bruxelles une ville ouverte, solidaire et inclusive.**



## À PROPOS DE LA QUALITÉ

### *La qualité requiert toujours une bonne discussion*

On me demande souvent : « comment définissez-vous la qualité ? » Je ne pense pas qu'une telle définition puisse avoir un caractère universel. Il n'appartient d'ailleurs pas au maître architecte de faire valoir sa conception personnelle de l'esthétique. À ce niveau, ma carrière me permet effectivement de rester neutre : **je ne suis pas marié avec un 'style'**.

Aujourd'hui, la qualité architecturale ne sort plus d'un canon classique, du diktat des décideurs ou de l'esprit d'un prétendu 'créateur de génie'. La qualité n'est pas une donnée préétablie, une vérité universelle, mais tire son **sens du contexte**. Dans des contextes changeants – si caractéristiques de Bruxelles – la qualité architecturale est donc toujours changeante.

Par contexte, j'entends en premier lieu l'environnement urbain. Un bâtiment n'est pas intrinsèquement 'bon'. Un bâtiment peut 'bien' fonctionner à un endroit alors qu'ailleurs, la même architecture sera comme un coup de poing dans l'œil. Mais le contexte s'étend également au-delà de la réalité physique de l'environnement urbain. Par contexte, j'entends également les valeurs sociales qui servent à parler de la qualité.

La qualité n'est donc pas simplement un 'joli tableau' et c'est pourquoi je plaide en faveur d'une **conception intégrée de la qualité architecturale**. Cela signifie que la qualité est le résultat de la convergence d'éléments très différents : l'insertion dans le tissu urbain, la fonctionnalité et la convivialité du bâtiment ou du lieu, l'interaction sociale engendrée par le projet, la durabilité du projet, le sens du projet pour les différents groupes cibles et l'économie de moyens. Le processus qui accompagne le projet et la portée dont celui-ci bénéficie auprès des usagers et de la population sont également des ingrédients importants de la qualité. La qualité architecturale est liée à la réflexion sur la viabilité d'une ville, et c'est pourquoi elle n'est pas dénuée de **pertinence sociale**. La bonne architecture doit favoriser une bonne société urbaine.

C'est pourquoi **je pense que la qualité architecturale nécessite toujours une bonne discussion**. La réglementation assure un niveau minimum, mais cela ne suffit pas. La réglementation peut définir des normes, empêcher les excès ou exclure les erreurs, mais ne peut pas nous garantir la qualité exceptionnelle que nous cherchons.

Un des rôles essentiels d'un maître architecte est de veiller à ce que cette discussion sur la qualité ait bel et bien lieu, et se déroule de manière correcte. La discussion demande de la structure, de la motivation et de l'engagement. Pour structurer la conversation, il faut une organisation transparente (à quel moment du processus de création ? avec quelles parties prenantes ?). Pour motiver la discussion, il faut des arguments étayés qui dépassent les jugements impulsifs. Pour mettre de l'engagement dans la discussion, les interlocuteurs doivent prendre leurs responsabilités et se positionner avec fermeté pour garantir la durabilité des décisions. C'est alors que la discussion devient intéressante. Elle acquiert de la légitimité et de l'autorité. Une base naît au cœur de la discussion, et la qualité architecturale devient une valeur partagée.

## À PROPOS D'EFFICACITÉ ET D'ACCÉLÉRATION

### *Le passage à l'acte*

En matière de transformation de la ville, Bruxelles ne souffre **pas d'absence de visions, de projets et d'études**. Que ce soit dans les milieux politiques, dans le secteur professionnel des administrations, des concepteurs et développeurs ou encore dans la société civile, on assiste à l'émergence d'une nouvelle dynamique de développement urbain.

Pourtant, **l'écart entre vision et réalité demeure trop grand**. Nos ambitions doivent se traduire avec plus de fluidité en réalisations sur le terrain. Bruxelles a besoin d'action et d'accélération pour rendre la dynamique palpable dans le paysage urbain.

La qualité d'un projet est indissociable de la durée de réalisation. Lorsque les choses traînent, le projet perd de son élan et tant le concepteur que le commanditaire s'essouffent dans leur motivation à pérenniser l'ambition de qualité initiale. **Les délais qui s'allongent entraînent une érosion de la qualité**. L'accélération est donc également importante dans la mission du maître architecte, et je souhaite m'y engager.

Sous la dernière législature, de nombreux plans et réformes urbanistiques ont été lancés. Sous la législature actuelle, la transition est une urgence absolue. Fondamentalement, je pars du principe qu'en tant que maître architecte, je veux m'atteler à contribuer à traduire les efforts des dernières années et ceux des années à venir en résultats sur le terrain, rapidement et dans un souci de qualité.

Aucun pouvoir de décision n'est attaché à la fonction de maître architecte, qui se fonde sur un pouvoir de conviction émanant de son **indépendance**. Le maître architecte est donc plus ou moins détaché de l'administration et doit répondre directement au Gouvernement. Cela confère à la surveillance de qualité toute la neutralité requise pour pouvoir assister de manière transversale l'ensemble des services, acteurs et partenaires. Chaque maître architecte, depuis sa position indépendante, doit pouvoir rester critique pour optimiser la qualité de l'architecture.

Alors que l'indépendance du mandat est un must incontournable, elle est également définie par l'**équilibre** qu'il appartient à chaque maître architecte de trouver. Le maître architecte doit montrer qu'il.elle connaît sa matière sans toutefois donner de leçon académique. Il.Elle doit accompagner les orientations tout en restant critique. Il.Elle doit proposer des instruments pratiques tout en stimulant l'innovation. Être agitateur sans passer par-dessus bord.

Le politique peut rapidement percevoir un maître architecte comme un boulet ou comme un élément dérangeant, tandis que la profession le considérera vite comme une potiche ou un petit soldat, lui ôtant ainsi toute crédibilité. C'est quelque part entre ces extrêmes que se trouvent les positions à adopter par le maître architecte pour pouvoir être utile. **Ce savant mélange est le périlleux exercice de funambulisme** auquel doit s'adonner chaque maître architecte.

Un concours est le **principal outil** du maître architecte (le terme « concours » désigne ici l'ensemble des procédures d'adjudication possibles qui existent pour les auteurs de projet). Le principe d'un concours permet de relever la barre de la qualité par l'émulation qui se crée entre les différents participants. De plus, le critère de qualité est introduit très tôt dans le processus, ce qui est beaucoup plus efficace que lorsqu'un projet est déjà plus avancé. Un concours permet également aux pouvoirs publics d'exercer dès le début leur influence sur le programme.

### Bilan actuel

Pour aider le mieux possible les maîtres d'ouvrage publics et privés, le BMA a développé des instruments et des procédures pour organiser un concours de la manière la plus transparente et efficace possible, en optimisant la qualité. Il existe plusieurs **modèles de cahier des charges du BMA** qui sont adaptés aux dernières modifications de la loi sur les marchés publics et ont été juridiquement validés par un bureau juridique externe. Ils sont téléchargeables en ligne.

Il existe par ailleurs les **cahiers des charges propres aux maîtres d'ouvrage publics réguliers**, qui ont été mises au point en collaboration avec le BMA : Perspective, BM, BE, Citydev, SLRB, SAU, CLTB, Fonds du Logement, Beliris.

### Victimes de leur succès

Les concours annoncés via le BMA attirent **beaucoup plus de candidats (environ 20 à 40 en moyenne)** que les concours qui ont été lancés sans BMA. Cela engendre un surcroît de travail au sein des pouvoirs publics adjudicateurs et une déception parmi les (nombreux) candidats non sélectionnés. Le système de concours risque donc de devenir un peu victime de son propre succès. Le système de concours qui se base sur une augmentation constante de la concurrence et sur la croissance menace de trop évoluer vers un modèle de marché économique, avec des exclusions à la clé.

### Pistes d'adaptation

Pendant le mandat, je souhaite **entamer une réflexion avec le secteur** pour créer des **méthodes de concours fondamentalement différentes**, de manière expérimentale et, bien entendu, dans les limites de la législation sur les marchés publics. Je relève volontiers le défi d'être avec Bruxelles le précurseur.

Par ailleurs, je suis convaincu qu'il existe plusieurs **possibilités à court terme d'alléger les procédures** pour simplifier l'administration, réduire la charge de travail et gagner du temps :

1. Simplification
  - Limiter la composition de l'équipe candidate à une compétence clé (par ex. un seul architecte, le reste de l'équipe étant à déterminer ultérieurement)
  - Limiter le contenu de l'offre (par ex. vision, pitch, discussion sur un dossier de candidature)
2. Nouvel input pour les CSC
  - Analyser juridiquement la manière dont une forme de feed-back intermédiaire peut être introduite entre l'auteur de projet et le maître d'ouvrage lors de l'élaboration des projets de concours (par ex. à mi-parcours). Le but est que le résultat final soit plus proche des souhaits du maître d'ouvrage et qu'après l'attribution, le projet puisse démarrer plus rapidement vu qu'il nécessite moins de remaniements.
  - Promouvoir la participation d'architectes locaux aux concours dès lors qu'ils démontrent un lien avec Bruxelles

- Développer une procédure Design & Build innovante mettant l'accent sur la qualité.
3. Pool et centrale d'achat
- Pour les missions de format restreint ou intermédiaire présentant une certaine récurrence, je propose d'introduire un système de « pools de concours ». Un pool de concours, par le biais d'un contrat-cadre multiple, constitue un pool composé de plusieurs concepteurs pour une période d'environ quatre ans. Pendant cette période, des missions peuvent être attribuées directement (gain de temps puisqu'il n'y a ni publication ni phase de sélection). Le maître d'ouvrage dispose malgré tout d'un choix de concepteurs.
  - Je propose également de coupler au pool de concours une centrale d'achat pour plusieurs pouvoirs publics. Cela permet au pool de disposer d'un panier de projets plus étendu et cela peut être une solution pour les communes (par ex. pour les espaces publics de taille moyenne) ainsi que pour le timing très strict des subsides au sein des contrats de quartier durables (par ex. pour les missions d'architecture de plus petite envergure, notamment dans le cadre d'autres types de « contrats »).
4. Participation
- Recherche de l'intégration de la participation des citoyens dans le système de concours
- Programme : Communication, enquête et participation de la population dans le cadre de l'établissement du programme, c'est-à-dire la question posée aux concepteurs. Question: quelle autorité et quel service en assure l'organisation ?
  - Lancement du concours: comment informer les citoyens du lancement d'un concours ?
  - Présentation des offres: présentation orale en présence des autres candidats (cf. méthode BMA de présentation ouverte) et/ou du public intéressé
  - Exposition accessible au public présentant tous les projets participants (avant la date du jury) et sondage intelligent.
  - Composition d'un jury intégrant une représentation des habitants et/ou présence d'une représentation du quartier.
  - Communication transparente quant au lauréat choisi, y compris les finalistes non retenus, rapport du jury (cf. factsheet BMA)

### Appliquer la méthode des concours à des thématiques prospectives

Les concours sont généralement utilisés pour des missions bien définies, prêtes à construire ou à exécuter. Lorsqu'un architecte ne reçoit pas de mission, il attend patiemment un appel d'offre. Mais il existe aussi la tradition de l'**architecture non sollicitée**, qui pourrait être davantage activée à Bruxelles. La méthode d'un concours – c'est-à-dire l'appel ouvert et public à candidats, propositions et idées – peut également être appliqué à des questions plus ouvertes, à des sujets d'exploration ou à des problèmes épineux. La créativité est alors abordée librement pour obtenir des réponses et des solutions, et les participants prennent ainsi directement part à la définition des lignes à suivre, bien entendu uniquement à l'initiative des membres du gouvernement ou des services régionaux qui le souhaitent. Par ex. :

- Recherche prospective et développement de vision (par ex. transformation deuxième couronne)
- Solutions innovantes pour des 'wicked problems' difficiles à formuler en termes de mission
- Aller-retours entre les approches bottom-up et top-down en mettant à disposition des subsides pour les propositions dans le cadre d'une mission définie de manière très ouverte (par ex. tradition de Parckfarm)
- Soutenir et trouver des connexions auprès des 'city makers' activistes ayant entre-temps engrangé un grand savoir-faire, par des appels à un soutien du déploiement d'une idée
- Suivant le principe des budgets participatifs, lancer un appel à propositions pour réaliser des interventions dans l'espace public.

## Maitres d'ouvrage publics

- Le BMA va continuer à accompagner de manière privilégiée les maitres d'ouvrage publics dans la réalisation de leurs projets. Autant dans la phase précédant le concours (élaboration du programme, contrôle du budget, informations sur le contexte, renvoi vers les contacts...) que pendant la procédure de concours elle-même ou après le concours (réunion de démarrage, suivi, comité d'accompagnement, réunion de projet ...).
- Il y a une différence entre les maitres d'ouvrage qui lancent très régulièrement des projets et possèdent en interne un grand savoir-faire, et ceux qui n'interviennent qu'exceptionnellement mais sont parfois demandeurs d'un accompagnement plus intensif de la part du BMA.
- Les concours impliquant des maitres d'ouvrage publics peuvent apporter de grandes améliorations en termes de durée. Dans le déroulement d'un concours, on consacre beaucoup de temps au traitement administratif des échéances. Dans la mesure du possible, le BMA peut tenter d'y remédier en proposant plus de modèles-type (par ex. des rapports de sélection) ou de coaching.
- Les concours des maitres d'ouvrage publics peuvent être davantage utilisés pour réaliser des projets exemplaires et, ce faisant, induire des changements dans la pratique. Pour que cela soit faisable, il faut définir de manière très réfléchie, dès le début d'un projet, un ou plusieurs aspects pour lesquels on souhaite être exemplaire voire créateur de tendance.

## Maitres d'ouvrage privés

- Les concours concernant des maitres d'ouvrage privés sont une nouveauté qui date du mandat passé. Cette approche est considérée comme exemplaire par plusieurs villes d'Europe et est étudiée avec intérêt. En effet, ceux qui, à partir d'une conception ambitieuse, visent une qualité élevée pour l'architecture à Bruxelles en général ne peuvent évidemment pas négliger le secteur de l'immobilier professionnel, qui est responsable d'une part importante de la construction des (grands) immeubles à Bruxelles.
- L'avancée en matière de monopoles dans l'univers gravitant autour des développeurs de projets ont entre-temps été atténués, mais la situation nécessite encore d'être consolidée. Une fois que le changement de cap sera bien installé, espérons que le secteur privé continuera à se lancer lui-même des défis, en choisissant toujours les architectes les plus adaptés, et ce afin d'optimiser la qualité et l'innovation.
- Une relation professionnelle s'est entre-temps installée entre les principaux développeurs à Bruxelles et le maître architecte grâce aux précédents concours. Un pas de plus peut à présent être franchi pour mettre cette relation au service de l'amélioration de la programmation et des objectifs mêmes des projets immobiliers, par exemple en termes de densité, de prix abordable et de mixité l'offre des logements, et de la résilience urbaine.

Pour moi, l'avenir d'un bâtiment, d'un site ou d'un espace public ne peut pas être abordé uniquement par le biais de notes, de calculs financiers, de P/S, etc. **On ne crée par une ville avec des tableaux Excel !** Pour s'exprimer, un architecte ou un urbaniste utilise comme support la carte, l'image, le dessin. À mes yeux, cette forme de cognition doit contribuer à alimenter le débat autour d'un projet. C'est faisable grâce à Research by Design (la recherche par le projet).

La recherche par le projet étudie le potentiel d'un site, d'un programme ou d'un thème en termes de futures possibilités. Pas pour que le projet soit ultérieurement construit exactement de cette manière, mais pour constituer une plus-value en marge des analyses classiques et veiller à ce que le projet bénéficie à un stade précoce d'un accompagnement vers la qualité optimale.

Depuis 2016, une cellule de recherche par le projet s'est constituée au sein de l'équipe du BMA, composée de collaborateurs capables de 'dessiner'. Cette cellule travaille surtout de manière réactive par rapport aux propositions de projets de maîtres d'ouvrage publics et privés, et de manière proactive dans l'exploration du potentiel des nouveaux sites. Cela répond d'ailleurs au souhait d'une plus grande professionnalisation interne des pouvoirs publics visant à éviter de devoir recourir à des ressources externes pour la moindre (petite) enquête.

J'entrevois plusieurs pistes pour optimiser le fonctionnement de la recherche par le projet :

- Plusieurs commanditaires demandent de fournir une recherche par le projet à titre d'élément 'out of the box', également en dehors du périmètre de la zone du Canal.
- Le projet peut apporter sa contribution dans les défis complexes de transition en forgeant ou en imaginant de nouvelles idées et solutions dans le moyen même du projet prospectif.
- Un soutien des services publics afin que, grâce à une prise de position ou un cadre urbanistique suffisamment tôt, ils peuvent anticiper les négociations avec les parties privées voire même être les premiers à proposer des idées.
- La participation à des initiatives tierces de recherche par le projet pour développer un environnement d'apprentissage, et ce à l'initiative des universités, du milieu professionnel ou de comités de citoyens.

J'envisage par ailleurs d'autres pistes pour préparer le mieux possible la réussite d'un projet par une approche d'étude en amont du projet même :

- Une meilleure vérification de la faisabilité du programme, non seulement en termes de volumétrie et cadre réglementaire, mais aussi en termes de précision d'estimation du budget et d'analyse correcte des possibilités techniques et financières de réemploi des bâtiments ou de structures existants.
  - Le BMA offre du soutien pour un contrôle budgétaire
  - Le BMA soutient le développement d'une méthode de calcul de l'énergie grise (embodied energy) à la question de la conservation ou de la démolition des bâtiments existants.
- Les initiatives – de plus en plus fréquentes – d'occupation temporaire permettent d'expérimenter et de tester des nouveaux programmes dans un bâtiment ou sur un site. L'occupation temporaire peut donc être vue non pas comme une manière de remplir agréablement un intervalle de temps mais comme une méthode permettant de mieux prédire le succès et assurer les besoins d'une future programmation dans un quartier. L'utilisation temporaire doit dès lors davantage être considérée comme un urbanisme de transition. Une méthode pour autoriser et tester la nouveauté, et en cas de succès, l'intégrer ultérieurement dans une programmation permanente.

La **réforme du CoBAT** a introduit l'obligation de joindre un avis du BMA à la demande de permis pour les projets de plus de 5000 m<sup>2</sup>. L'objectif indirect est de pousser à impliquer le BMA encore plus en amont, par un accompagnement ou une réunion de projet. Plus le dialogue portant sur la qualité d'un projet intervient tôt dans le processus de conception, plus il portera ses fruits.

Comme la réunion de projet a repris le rôle de la chambre de qualité, il n'y a aucun sens à conserver deux systèmes parallèles. Cette redondance est source de confusion, et c'est pourquoi **je propose de supprimer la chambre de qualité**.

Pour les projets de moins de 5000 m<sup>2</sup>, je propose que le BMA intervienne avec un avis exclusivement et donc très occasionnellement à la demande des services d'URBAN ou du maître d'ouvrage. Ceci vaut autant pour les projets publics que privés.

## Cadres de qualité

Les avis BMA relatifs à des dossiers de projets concrets vont révéler des tendances de questions urbanistiques récurrentes. Au lieu de réinvestir une réflexion chaque fois pour chaque projet, il peut être plus efficace d'établir un cadre général et de l'approuver pour qu'il puisse ensuite servir de base aux projets suivants.

De tels cadres de qualité généraux peuvent bien sûr également être mis sur pied indépendamment des avis du BMA, comme instruments assurant **davantage de cohérence et de clarté dans la politique urbanistique et permettant de communiquer** à l'intention de tous les intéressés.

L'objectif n'est pas de tout préciser et de tout appliquer uniformément, mais plutôt de disposer d'un point de référence commun et clair. Les écarts doivent rester possibles, en fonction d'un contexte spécifique ou d'une ambition de qualité convaincante.

- Renforcer et soutenir l'application des différents cadres de qualité tels qu'ils existent déjà :
  - Pour les écoles et les environnements scolaires dans le cadre de la fonction de la Facilitatrice Écoles chez Perspective.
  - Pour les quartiers durables dans le cadre de la plate-forme Be.Sustainable chez BE
- Tirer des leçons du fonctionnement du plan de qualité paysagère et urbanistique Canal en prévision d'autres sites stratégiques où une identité spécifique de l'espace public est souhaitée (par ex. USquare) ou lorsque que l'aménagement s'étende sur une longue période (par ex. Schaerbeek Formation) parce que la cohérence de l'aménagement requiert dans ce cas encore plus de prise.
- Contribution à la création d'un manuel espace public par URBAN/BM, pour que l'aménagement des rues et des places 'ordinaires' se fasse de manière cohérente, tant au niveau de la lisibilité et de la sécurité routière qu'en termes de transition vers un espace urbain plus résilient.
- Contribution à l'élaboration de directives ('guidelines') par URBAN/Perspective afin de créer une base pour traiter les dossiers de permis rapidement et avec cohérence (par ex. dans le cadre de la densification des intérieurs d'îlots)



## CROISER LES OUTILS ET LE CONTENU

En tant que maître architecte, je propose des méthodes dans la perspective de la mission. Les thèmes constituant le contenu de ces méthodes relèvent en soi du Gouvernement et font l'objet d'une coordination avec les différentes administrations et institutions compétentes de la Région ou d'autres instances.

Toutefois, l'Accord de Gouvernement, la situation actuelle du développement urbain en Europe ainsi que la situation à Bruxelles me font entrevoir de nombreux sujets possibles. Voici un échantillon des ambitions qui pourraient être mises en avant via les outils du BMA pour le mandat 2020-2024 :

- Augmenter la **résilience de la ville** par rapport aux effets urbains du changement climatique, tant dans l'aménagement de l'espace public que dans les bâtiments.
- Protéger les **espaces ouverts**, les utiliser à bon escient et avec parcimonie et/ou végétaliser en veillant à la biodiversité.
- S'agissant de **construction de logements publics**, au-delà d'accélérer les choses, veiller également à ce que les prix restent abordables, en particulier par d'autres formes de structure de propriété que ceux présents dans la tradition belge: emphytéose, Community Land Trust, co-housing, coopérative (Suisse), initiatives bottom-up de Baugruppe (Allemagne) ou Collectief Privaat Opdrachtgeverschap (Pays-Bas).
- Soutenir l'**habitat inclusif** au sens large du terme en stimulant des typologies innovantes dans la programmation de l'habitat (min. 10% des programmes de construction de logements publics?).
- En termes d'**équipements publics**, faire en sorte que le seuil urbain reste bas: créer une ville inclusive et saine en répartissant bien les équipements, en les rendant facilement accessibles, et en les laissant prendre une place de choix dans le paysage urbain.
- Dissocier la **densification urbaine** des mécanismes de croissance compulsifs de l'investissement immobilier pour la ramener à l'objectif initial de la ville compacte: la densification est un moyen de lutte contre l'étalement et un levier pour préserver ou créer de l'espace ouvert compensatoire dans la ville.
- Préparer la **transformation du tissu périphérique urbain** de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Comment pérenniser les éléments vert-bleu structurants dans des tissus urbains tels que Jette, Berchem-Sainte-Agathe, le Mutsaard, Mettwie, les communes de Woluwe pour pouvoir ensuite actualiser le patrimoine construit existant par des typologies et des stratégies de rénovation adaptées ?
- Profiler le **réemploi** des bâtiments et éléments de construction en tant que forme d'architecture intéressante, avec la culture d'un palimpseste, c'est-à-dire en visant plus loin que la simple réduction des émissions indirectes et des nuisances de l'évacuation de déchets de démolition.
- Positionner la **construction circulaire** non seulement comme réutilisation de ce qui existe déjà, mais aussi anticiper une future adaptabilité des constructions neuves en bâtissant d'ores et déjà de manière démontable et modulable.
- Considérer la **rénovation** de l'énorme patrimoine construit comme un programme stratégique de rénovation urbaine. Rechercher des méthodes de 'retro-fitting' reproductibles et offrant une solution totale de qualité (en évitant les effets *locked-in*).
- Oser s'intéresser à la revalorisation de la qualité des '**simples**' rues et des '**simples**' aménagements publics. Leur importance pour la viabilité de la ville est quelque peu sous-estimée, alors qu'ils ont un grand impact sur les activités quotidiennes des habitants et des usagers.
- **Développement urbain participatif**: non seulement en impliquant les citoyens plus tôt dans le développement des projets, mais aussi, via la budgétisation, en leur faisant prendre des responsabilités dans les choix à opérer.
- Garder la **ville productive** à l'ordre du jour, en accordant toutefois plus d'importance à l'harmonisation d'un contenu comportant des activités économiques contribuant directement à une société urbaine durable (foundational economy, circular economy, next economy).
- ...

En tant que maître architecte, je veux être un catalyseur de qualité architecturale et inciter les acteurs concernés à placer la barre plus haut. **Le maître d'ouvrage reste toutefois le véritable propriétaire souverain du projet**, et il appartient au maître architecte de faire passer son point de vue par l'argumentation, et pas par la contrainte.

La position indépendante du maître architecte correspond au fonctionnement horizontal vers lequel il doit tendre: comme le maître architecte n'appartient à personne, il peut collaborer avec tout le monde. J'aime la transversalité qui rassemble les personnes, les services et les disciplines, et vise une approche intégrale.

### Second mandat : l'ouverture de la fonction de BMA sur la société civile

Pendant mon **mandat 2015-2019**, j'ai monté une structure bien définie, dotée de différents outils clairement distingués. Par nécessité, on a accordé ces dernières années beaucoup d'attention à la **structuration interne et externe de la fonction** du BMA, de l'équipe et des formes de collaboration avec les acteurs institutionnels du développement urbain à Bruxelles, tant publics que privés.

Pendant la **période 2020-2024**, au-delà de la nécessité de continuer à consolider cette structure, du temps et de l'énergie vont également se dégager pour déployer la fonction du BMA en une sorte de **nouvelle collaboration large et ouverte**. Pour cela, je m'inspire des modèles de gestion délibérative et 'open source'.

C'est pourquoi je souhaite entamer un second mandat par une **consultation large selon le modèle de 'visitationcommissie'**:

- évaluation à 360°, c'est-à-dire par rapport à différentes catégories d'acteurs (par ex. pouvoirs publics, concepteurs, commanditaires privés et publics, société civile...)
- par un tiers externe, un 'peer' qui est familier du domaine de la qualité et du développement urbain
- portant sur l'impact, les instruments, le fonctionnement de BMA
- avec des recommandations pour le mandat futur

Ensuite je propose de créer, sur base de cette consultation, une série de groupes chargés de déployer l'approche du maître architecte. L'objectif est d'**exposer la fonction de BMA au débat et au feed-back par le biais d'une interaction de groupe, de partager les responsabilités et de moins se focaliser sur la personnification du maître architecte**. Je pense aux groupes suivants :

- Appel visant à constituer un pool d'experts externes pour les jurys de concours.
- Échanges semestriels avec le milieu des architectes (bruxellois) quant à l'action du BMA, en particulier l'organisation de concours (dans la foulée d'Open Portes , 2018 et de Lunch & Learn, 2019).
- Caisse de résonance BMA : un 'panel' large, un 'conseil', un 'cercle de qualité' composé de représentants du secteur professionnel qui surveillent l'action du BMA, l'inspirent et l'aident. Sous-groupes potentiels :
  - Un groupe noyau participe au comité de suivi trimestriel du maître architecte.
  - Think-tank pour la définition de nouveaux thèmes et questions clés pour des études prospectives.
  - Groupe d'évaluation *ex post* du système de concours: conditions pour les participants, qualité d'architecture atteinte ou non, faisabilité opérationnelle pour les maîtres d'ouvrage après le concours... (cf. approche de Tina Saaby à Copenhague).
  - Groupe de partenaires pour la promotion culturelle et la sensibilisation à l'architecture
  - Comité Art dans l'espace public (sous la direction d'URBAN et du CIVA)
  - États généraux annuels avec invitation ouverte permettant à tous ceux qui le souhaitent de participer.

La composition du groupe servant de caisse de résonance doit avoir lieu sur base des résultats de la 'visitation' au début du mandat, mais j'y vois autant des représentants de la pratique et du monde académique que

d'associations de citoyens ou de l'univers culturel. Créer la ville n'est plus uniquement l'apanage des institutions traditionnelles mais est le fait d'une large constellation de 'city-makers', dans une forme d'intelligence collective partagée. Ce déploiement, cette mise à nu et cette orientation de la fonction du BMA s'inscrivent dans ce que John Keane appelle la « **monitory democracy** ».

### Rendre l'urbanisme public

L'éveil politique de la Région bruxelloise et les luttes urbaines sont étroitement liés. Par exemple, l'introduction en 1979 de la publicité des débats relatifs aux projets de permis en Commission de Concertation peut être vue comme une victoire de la démocratie sur les pratiques immobilières qui avaient cours à l'époque. Rendre l'urbanisme public fait donc partie de l'ADN de la Région bruxelloise. C'est dans la tradition culturelle de personnages tels que Charles Picqué, Maurice Culot, Jos Vandenberg, Albert Martens, Jacques Van der Biest.

Aujourd'hui – alors que la situation est évidemment bien meilleure qu'à l'époque –, en tant que maître architecte, je souhaite que la fonction du BMA soit la plus publique possible. Avec BMA, je veux communiquer en toute transparence sur notre fonctionnement.

### Communication à l'échelle de la Région

Je suis demandeur de plus de coordination au niveau de la Région pour la communication relative à tous les aspects du développement urbain. J'aimerais que toutes les réalisations soient d'abord positionnées comme par la Région bruxelloise, puis comme par chaque entité séparément.

### Visibilité

La visibilité du maître architecte a beaucoup augmenté lors du précédent mandat.

S'agissant de la promotion de l'architecture, je fais clairement une distinction entre la Belgique et l'étranger :

- En Belgique, la profession attend avant tout du sens critique de la part du maître architecte. Je ne souhaite pas faire de promotion explicite parce que je vise la promotion indirecte: si la qualité de l'architecture augmente à Bruxelles, la publicité suivra d'elle-même par le bouche-à-oreille.
- À l'étranger, j'adopte une attitude différente. Là-bas, je considère que la critique relève de notre cuisine interne et je mise au maximum sur le fait de présenter Bruxelles de manière intéressante et séduisante.

En tant que maître architecte, je veux en premier lieu adresser ma communication à un public de professionnels. Les principaux moyens de communication sont le site web, la newsletter et les réseaux sociaux. Pour les activités culturelles (conférences, expositions, awards...), j'estime que le BMA ne doit pas se positionner comme acteur à proprement parler. Il existe déjà de nombreux acteurs culturels actifs dans le domaine de l'architecture à Bruxelles, et je préfère que le BMA s'inscrive dans leurs initiatives plutôt que de développer son propre fonctionnement.