



Visitation?	6
Que fait le BMA aujourd'hui?	12
Quelles recommandations pour le BMA?	16
Comment orienter le BMA pour l'avenir ?	34



'Le Petit poucet'
Charles Perrault
1697

Dans vos articles et vos interviews, vous avez souvent recours à des métaphores. (...) En 2012, vous avez utilisé l'expression de « Petit Poucet » pour comparer les projets à de petits cailloux semés. (...) N'avons-nous pas besoin d'une nouvelle métaphore qui dirige le regard vers le futur, sans vouloir être en réaction contre ce qui est ? Quelle métaphore serait la plus adaptée au regard d'une situation future idéale du bMa ?

OLIVIER BASTIN Chaque mandat produit sa propre narration. En Flandre, il y a eu trois narrations successives, celle de bOb Van Reeth, de Marcel Smets et celle de Peter Swinnen. Cette narration évolue et c'est un élément positif. A Bruxelles, la première narration était plutôt celle de la négociation, sans effrayer les intervenants, en préparant, en soignant, une approche plutôt bienveillante. J'ai suivi cette tactique-là, parce que c'est dans ma nature, mais aussi parce que les approches un peu volontaristes que j'ai eues ont été tout de suite arrêtées.

Man of Thoughts
2014

Visitatie?

ENJEUX _____

Plistes de travail

1. _____

2. _____

The diagram illustrates the evolution of Business Model Architecture (BMA) over time for three different scenarios: BMA solo, BMA als trekker, and BMA als ondersteuner. The x-axis represents time, from 'korte termijn' (short term) to 'lange termijn' (long term). The y-axis represents the level of BMA, with 'BMA solo' at the top, 'BMA als trekker' in the middle, and 'BMA als ondersteuner' at the bottom. Each scenario shows a path of development over time, with various milestones and challenges marked.

- BMA solo:**
 - korte termijn:** 'BMA alleen' (BMA alone)
 - middeellange termijn:** 'Eenheid van de BMA' (Unity of the BMA), 'Nieuw profiel van business procedures' (New profile of business procedures), 'Nieuw profiel van de BMA' (New profile of the BMA)
 - lange termijn:** 'Blijft toe de mentaliteit' (Remains to the mentality), 'Nieuw profiel van de BMA' (New profile of the BMA)
- BMA als trekker:**
 - korte termijn:** 'BMA alleen' (BMA alone)
 - middeellange termijn:** 'Nieuw profiel van business procedures' (New profile of business procedures), 'Nieuw profiel van de BMA' (New profile of the BMA)
 - lange termijn:** 'Blijft toe de mentaliteit' (Remains to the mentality), 'Nieuw profiel van de BMA' (New profile of the BMA)
- BMA als ondersteuner:**
 - korte termijn:** 'BMA alleen' (BMA alone)
 - middeellange termijn:** 'Nieuw profiel van business procedures' (New profile of business procedures), 'Nieuw profiel van de BMA' (New profile of the BMA)
 - lange termijn:** 'Blijft toe de mentaliteit' (Remains to the mentality), 'Nieuw profiel van de BMA' (New profile of the BMA)

Une réflexion collective

Dans sa note d'intention pour le mandat de Bouwmeester-Maître Architecte (BMA) en cours, Kristiaan Borret a suggéré l'organisation d'une 'Visitatie'. Le terme, tiré de pratiques académiques, a été interprété ici comme une réflexion collective sur la fonction de Bouwmeester, après deux mandats (Olivier Bastin 2009-2014 et Kristiaan Borret 2009-2014), avec l'ambition de situer la fonction dans son contexte, et dresser des pistes de recommandations.

Du point de vue méthodologique, il importait donc de donner la parole à une grande variété d'acteurs, amenés à interagir avec le BMA et son équipe. Le travail a ainsi permis de poser plusieurs 'regards' sur la fonction.

Looking Inwards

Ce premier regard se pose sur le BMA lui-même. Une exploration intérieure de l'équipe: positionnement, composition, profils, outils mobilisés. Une contextualisation historique situe la fonction dans l'histoire urbaine bruxelloise. Il convenait également de proposer une lecture des étapes type d'un projet pour cadrer les discussions en créant un vocabulaire commun. Enfin une interview donne la parole au BMA actuel: Kristiaan Borret.

Looking Outwards

Il convenait ensuite de situer la fonction dans l'éco-système des acteurs bruxellois. Créée pour améliorer le niveau de qualité des projets sur le territoire, son arrivée à inévitablement modifié les pratiques et les équilibres. 5 ateliers ont donc été organisés pour sonder des familles d'acteurs amenés à travailler avec le BMA. L'exercice a donc permis, pour la première fois depuis la création de la fonction, d'avoir une idée globale de la perception qu'ont les acteurs du BMA, ses outils, son fonctionnement.

Looking Elsewhere

Le BMA bruxellois n'est évidemment pas le seul organe en Europe à travailler sur la question de la qualité spatiale. De nombreux pays et villes se sont mobilisées pour relever ce défi. Ce troisième regard avait donc pour objectif de situer le travail du BMA dans une perspective plus large. Comment font les autres? Deux ateliers et plusieurs rencontres ont été organisés afin de confronter le contexte bruxellois avec d'autres façons de travailler, d'autres méthodes, d'autres outils.

Looking Forward

Enfin il convenait de se projeter vers l'avenir. Sur base des trois premiers 'regards', 7 thèmes de travail ont été formalisés dans une grande journée de Brainstorming où les 5 familles d'acteurs, réunies cette fois ensemble, ont pu formuler des propositions concrètes. Cette journée, riche en idées et en rencontres, a permis de mettre des acteurs variés autour de la table, alimenter le dialogue, et formuler des propositions. Il est sorti de ce travail un contenu extrêmement large de ce qu'il convenait de faire pour améliorer la qualité spatiale à Bruxelles. 79 actions ont été identifiées pour renforcer par exemple la gouvernance des projets, l'organisation du 'research by design' ou des concours, l'implication citoyenne ou le travail sur le contexte culturel.

Recommandations

La dernière étape a consisté à mettre la focale sur le travail du BMA lui-même. Au fil des rencontres, ateliers, débats, recherches, il a été possible de croiser les thèmes et identifier 4 grands objectifs stratégiques pour le BMA à Bruxelles. Sur les 79 actions nous avons identifié les actions ou groupes (clusters) d'actions qui pouvaient faire l'objet d'un travail du BMA pour répondre à ces 4 objectifs.

Le document que vous avez entre les mains reprend en synthèse les grandes lignes du processus décrit ici, et en particulier ces pistes de recommandations pour cadrer le travail du BMA à l'avenir. Il s'agit donc de la version 'courte' d'un document plus 'long' disponible également, et qui reprend l'intégralité des contributions et analyses.

4 objectifs stratégiques

Le schéma montre ici le cheminement de la réflexion collective de la Visitation pour aboutir aux 4 objectifs stratégiques pour le BMA, et les clusters d'actions qui y correspondent.

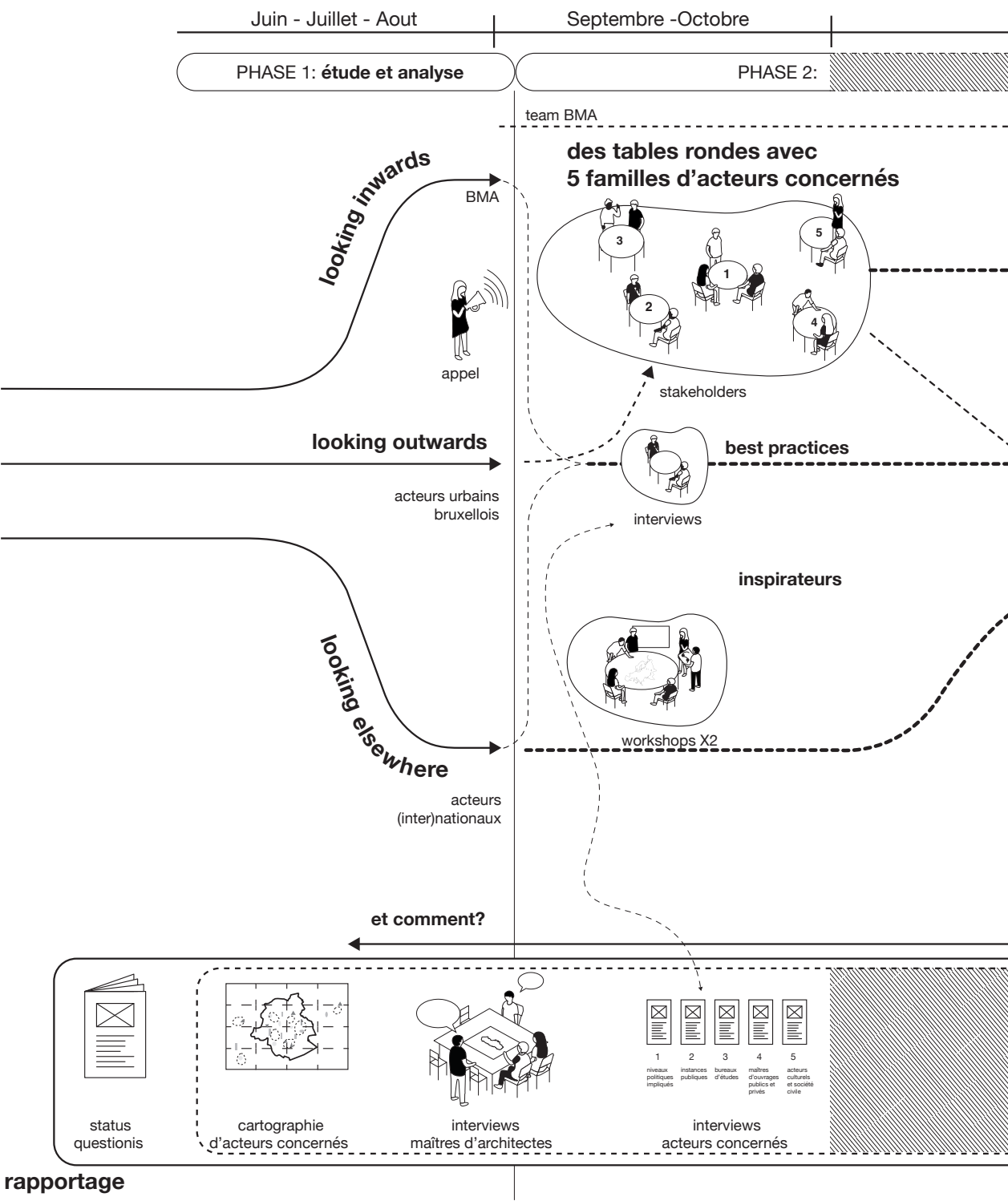
I-Renforcer l'écosystème bruxellois

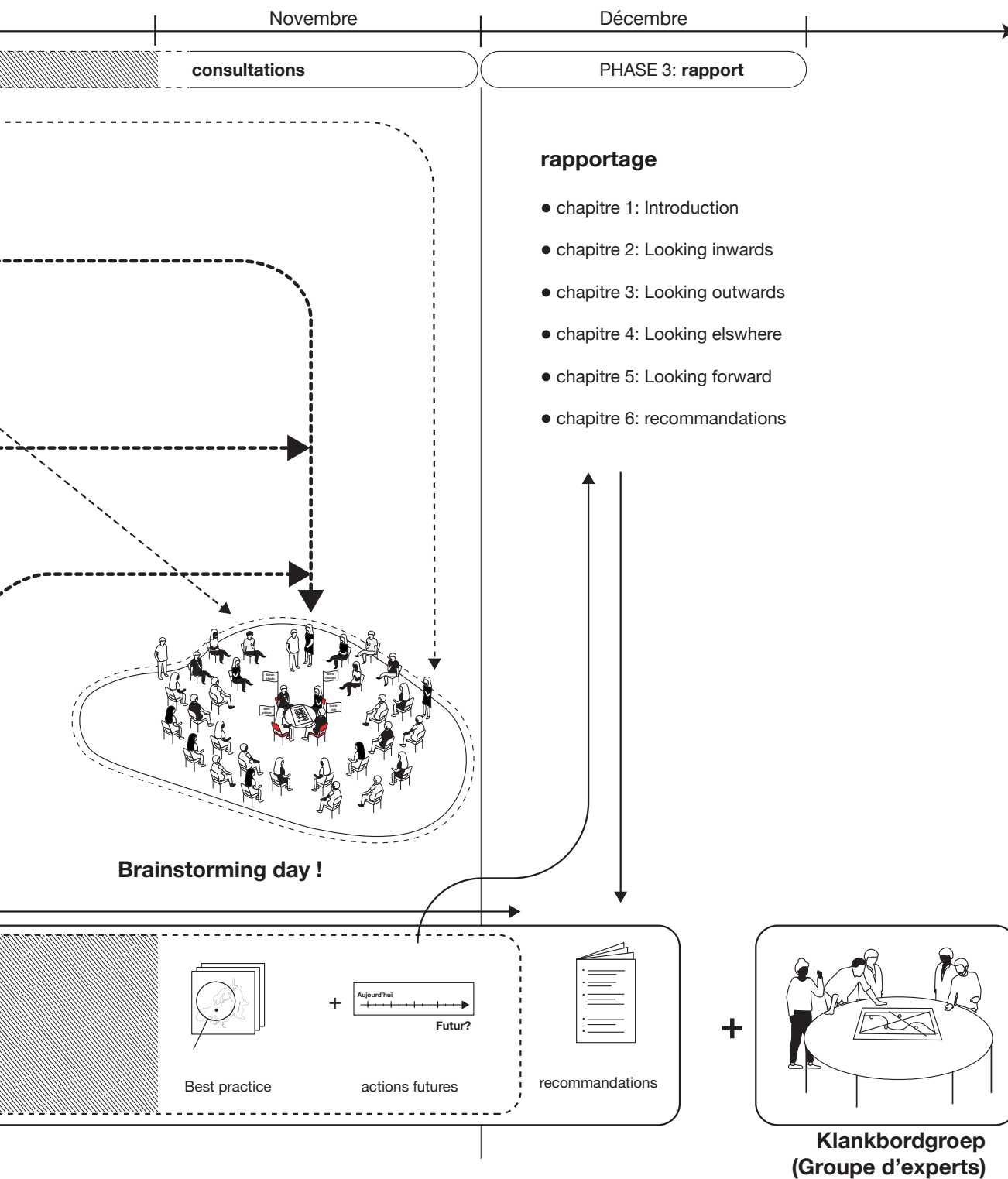
II-Améliorer les procédures

III-Faire une place pour le renouvellement

IV-Construire un environnement d'apprentissage collectif

Méthode de travail





Que fait le BMA aujourd'hui ?

● **RbD : recherche par le projet**

La recherche par le projet est un outil utilisé par l'équipe du BMA pour créer un espace de débat sur la qualité spatiale. La recherche par le projet permet de professionnaliser l'accompagnement des projets (publics et privés) par les pouvoirs publics en mobilisant différents médiums pour alimenter la réflexion: maquettes, dessins à la main, dessin en 3D, illustrations, photomontages etc. La recherche par le projet ne consiste donc pas à "dessiner à la place de" mais bien de créer un espace de dialogue, sur base d'images et non pas uniquement de chiffres.

● **RP : réunion de projet**

Avis

Depuis septembre 2019, le CoBAT stipule, dans l'article II/1 qu'un avis du BMA doit être joint au dossier de demande de permis d'urbanisme pour toutes les demandes sur des projets de plus de 5000 m2 de superficie plancher.

Réunion de projet

La réunion de projet, organisée par Urban, réunit tous les acteurs concernés par le développement d'un projet (en général à l'étape de l'avant projet dans le cadre d'une demande de PU). Elle permet d'affiner un projet en créant un espace de discussion sur la qualité spatiale.

● **Conc : concours**

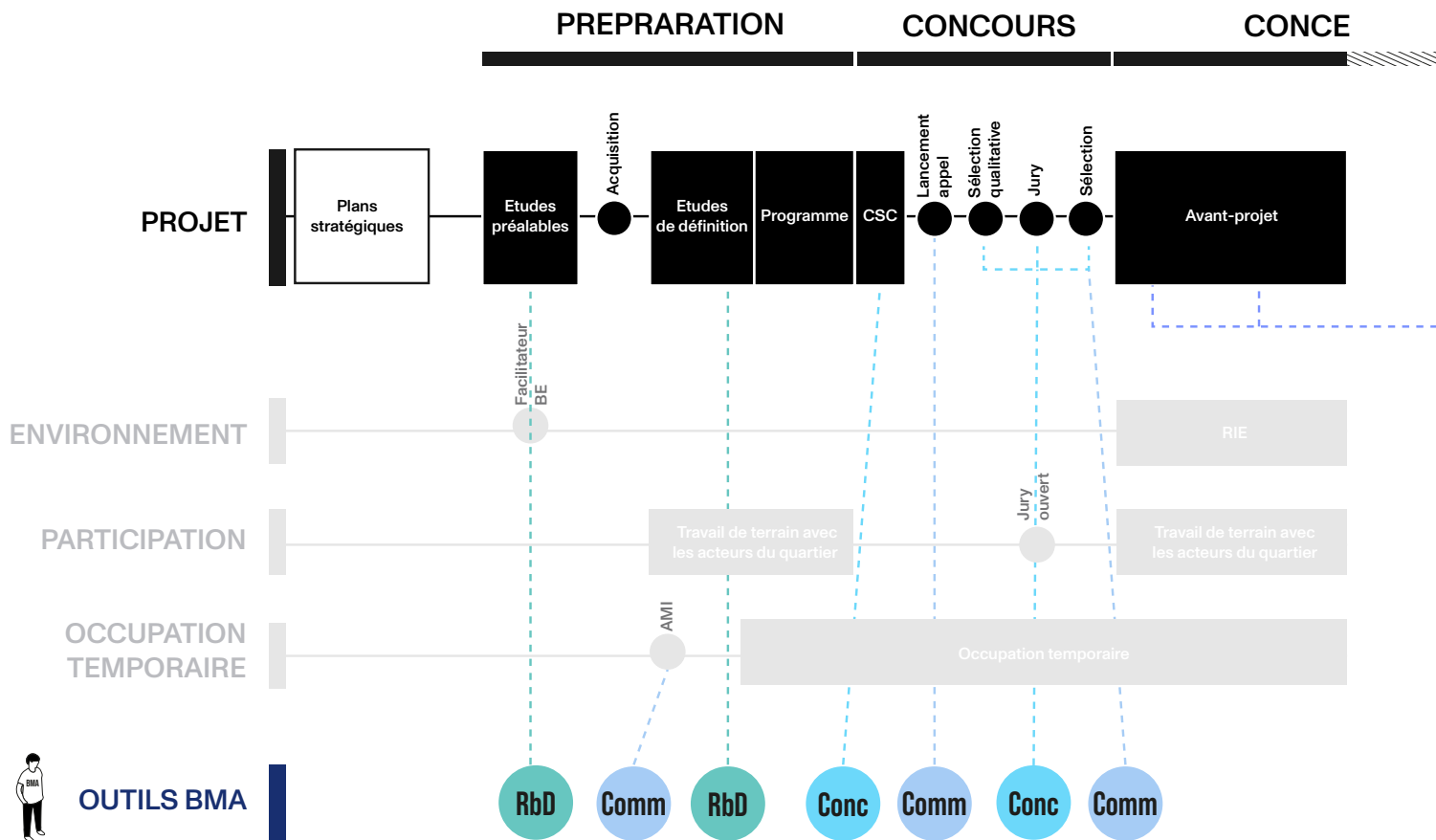
L'accompagnement à l'organisation de concours est l'outil principal du BMA. Il est apparu comme une solution idéale pour élever la qualité architecturale à Bruxelles, car il objective le choix d'un auteur de projet et crée une discussion sur la qualité architecturale. Il se déroule désormais très généralement en deux étapes. Sur base d'une bonne diffusion d'un appel, la première étape consiste à sélectionner des candidats (sur références). Puis les candidats sélectionnés formalisent une proposition architecturale (rémunérée) évaluée sur des critères de qualité architecturale par un jury.

● **Comm : communication**

La communication se construit autour d'une newsletter et la présence sur les réseaux sociaux à certains moments-clés, essentiellement dans la phase de concours :

- publication des appels
- visites de sites
- résultats des concours via les Factsheets

Cette communication très efficace a permis au fil des ans d'ouvrir le marché (visibilité et centralisation des appels, très pratique pour les bureaux d'études), et de construire une image très positive et dynamique de la scène architecturale bruxelloise.



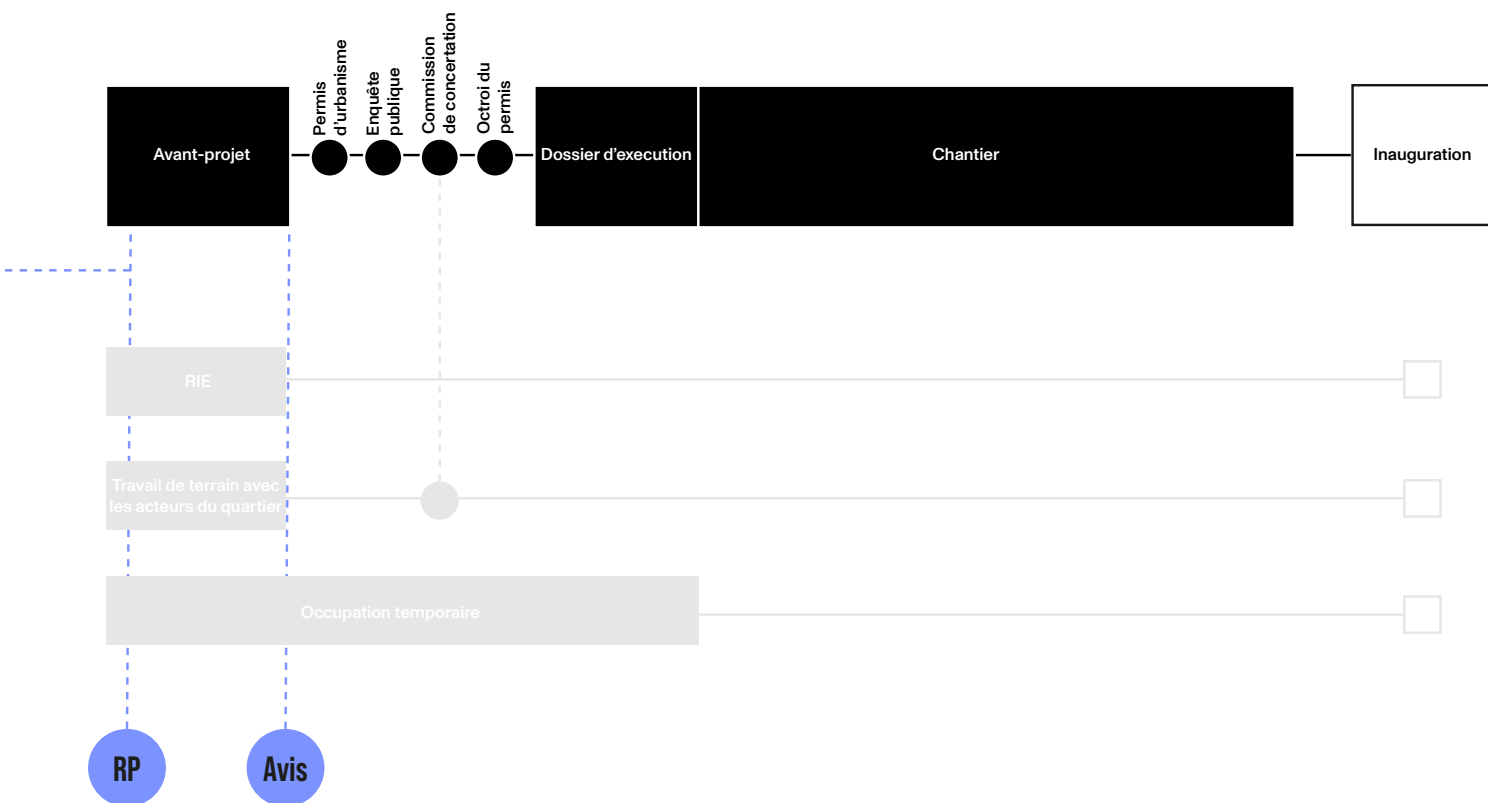


Pour cadrer les débats, nous avons proposé un schéma des étapes clefs d'un projet urbain. Forcément théorique et simpliste (les projets ne se font pas tous de manière aussi linéaire), ce schéma a le mérite de construire un vocabulaire commun sur les grandes étapes du pilotage d'un projet urbain.

Il montre également que les outils mobilisés par le BMA pour faire son accompagnement à la qualité spatiale, se matérialisent à des moments précis dans ce processus, avec les acteurs concernés à chaque étape. Les lignes en gris complètent sur différents thèmes l'exemplarité du pilotage d'un projet.

PTION

EXECUTION



Quelles recommandations pour le BMA ?

I	Renforcer l'écosystème bruxellois	18
II	Améliorer les procédures	22
III	Faire une place pour le renouvellement	26
IV	Construire un environnement d'apprentissage collectif	30

I Renforcer l'écosystème bruxellois

Le BMA et son équipe veillent de manière dynamique et réactive à la qualité de l'environnement spatial à Bruxelles. Le BMA s'est professionnalisé pour devenir la plus grosse équipe de Bouwmeester en Belgique. On notera que malgré cela, plusieurs acteurs bruxellois demandent un élargissement des compétences de l'équipe. Ces dernières années, le BMA s'est efforcé de promouvoir la coopération entre diverses administrations publiques par le biais de plusieurs initiatives et outils. Toutefois, en dehors de quelques initiatives temporaires, il n'existe pas de structures de coopération permanentes. Une coopération plus transversale entre les acteurs bruxellois, qui sont aujourd'hui organisés de manière plutôt verticale, pourrait pourtant offrir de nouvelles perspectives. Notamment la possibilité de travailler à l'échelle régionale de manière plus collective et structurelle sur la politique architecturale, sur la qualité spatiale, sur la formalisation d'une vision urbaine, ou encore sur l'opérationnalisation des projets sur le terrain. Le BMA et son équipe pourraient jouer un rôle de facilitateur dans ce domaine. Une réflexion peut également être menée afin d'élargir les compétences de l'équipe BMA par le biais de renforcements occasionnels. Le noyau actuel de l'équipe restera la base, mais pourra occasionnellement être renforcé. De manière générale, il reste important de continuer à travailler à l'intégration de l'équipe BMA dans l'écosystème des acteurs bruxellois et de continuer à rechercher activement des coopérations à cet égard.

1. Renforcer la pluridisciplinarité

Le premier groupe d'actions proposé offre une réponse à la demande de divers acteurs bruxellois en faveur d'une équipe BMA plus multidisciplinaire, sans pour autant élargir l'équipe et sacrifier ainsi sa marge de manœuvre actuelle. L'équipe du BMA peut désigner temporairement des experts externes d'autres disciplines (par exemple, architecture paysagère, expertise juridique, expertise immobilière, expertise sociale) pour une courte ou longue durée, éventuellement au moyen de contrats-cadres. En outre, l'équipe peut choisir d'externaliser certaines tâches (par exemple sur certains aspects de la communication), afin que celle-ci puisse se concentrer encore davantage sur les tâches prioritaires. L'implication d'experts externes doit permettre un gain de compétences en interne à l'équipe, afin de renforcer et d'élargir les compétences de l'équipe elle-même à long terme.

2. Échange de connaissances et d'expériences

Au cours de la Visitatie, il est apparu que les différentes administrations bruxelloises ont besoin de mieux comprendre leurs méthodes de travail respectives, et qu'il existe également un grand besoin d'échange de connaissances et d'expériences en provenance de contextes non bruxellois. De cette façon, tant le BMA que les administrations bruxelloises pourraient renforcer leurs propres organisations en introduisant à Bruxelles l'expertise et l'expérience qu'elles ont acquises, ainsi que les bonnes pratiques provenant d'autres contextes. Dans le même temps, cela peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'équipe BMA, ce qui renforcera son intégration dans l'écosystème bruxellois. Par exemple, l'équipe BMA pourrait organiser des échanges de fonctionnaires, au

cours desquels un membre de l'équipe BMA participerait temporairement au travail d'une administration bruxelloise active dans le développement urbain, et vice versa. En plus de cet échange entre acteurs bruxellois, l'inclusion d'un stagiaire dans l'équipe de BMA est également une possibilité, par exemple en provenance d'une institution (inter)nationale active sur les questions de qualité spatiale (autres bouwmeester). Enfin, un échange de connaissances et d'expériences plus structurel peut également être organisé en mettant en place un groupe de réflexion ('klankbordgroep'). Ce groupe, plus régulier, permettrait à l'équipe BMA de bénéficier d'un apport ponctuel de professionnels externes à l'équipe pour discuter de questions spécifiques liées à son propre fonctionnement.

3. Nouvelles structures de gouvernance

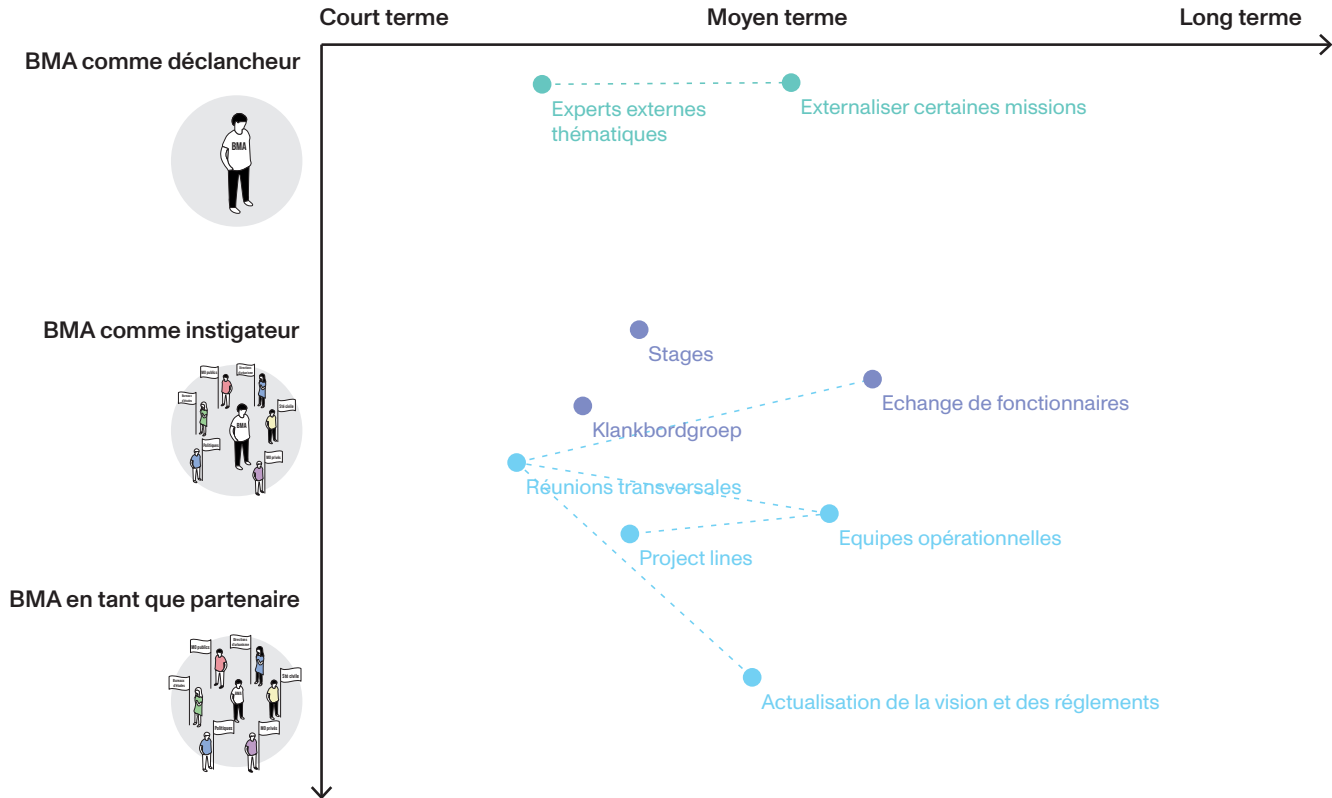
Dans ce groupe d'actions, l'accent est mis sur l'amélioration de la gouvernance urbaine et du fonctionnement de l'écosystème bruxellois, afin de garantir une politique architecturale et urbaine ambitieuse, une vision urbaine largement partagée et une opérationnalisation plus efficace de cette vision sur le terrain. Amener plus de transversalité dans un écosystème très vertical pourra se faire par plusieurs actions potentielles. Ainsi le BMA pourrait, à court terme, organiser plus systématiquement des réunions transversales entre les administrations publiques régionales et les opérateurs communaux qui sont engagés sur des initiatives similaires. Par ce biais les communes ou les organismes régionaux apprennent les uns des autres dans le développement de leurs stratégies. L'équipe BMA pourrait également proposer la mise en place d'équipes opérationnelles, dans l'esprit de l'équipe canal, en vue de coordonner et faciliter la mise en oeuvre des projets urbains. Ces pratiques de gouvernance transversale peuvent également être renforcées en généralisant l'outil des 'project lines'. Les 'lignes de projet' définissent les lignes du futur programme d'un site en amont du processus, avant même qu'il y ait un projet architectural. C'est une manière très concrète de mettre en oeuvre sur le terrain les plans stratégiques régionaux. Enfin, l'équipe BMA doit accompagner les administrations compétentes (Perspective et Urban) dans l'élaboration des plans stratégiques, ainsi que dans la mise à jour des règlements d'urbanisme.

1. Renforcement
multidisciplinaire

2.
Échangé de
connaissances
et d'expérience

3.
Nouvelles
structures de
gouvernance

I. RENFORCER L'ÉCOSYSTÈME BRUXELLOIS



1. RENFORCER LA PLURIDISCIPLINARITÉ EXPERTS EXTERNES THÉMATIQUES

Des experts externes temporaires peuvent apporter des compétences spécifiques au BMA sans élargir l'équipe de façon permanente : connaissances juridiques liées aux règlements d'urbanisme, expertise technique, sociale ou économique, etc.

EXTERNALISER CERTAINES MISSIONS

En externalisant certaines tâches, le BMA peut réduire la charge de travail. Par exemple, en désignant un freelance ou un rédacteur externe pour la rédaction des 'Factsheets', qui prend beaucoup de temps.

2. ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET D'EXPÉRIENCES ÉCHANGE DE FONCTIONNAIRES

Par le biais de stages ponctuels ou temporaires, les membres de l'équipe BMA peuvent rejoindre d'autres administrations publiques, et inversement. Chaque acteur peut ainsi mieux comprendre le fonctionnement de l'autre, ce qui favorise la coopération mutuelle. Chaque organisation est aussi renforcée par l'expertise et l'expérience acquises.

STAGES

L'équipe BMA peut offrir des stages, aux employés d'une autre équipe de Bouwmeester ou d'une autre administration publique impliquée dans la qualité spatiale en Belgique ou ailleurs. Ce stagiaire apporte au BMA les connaissances, l'expérience et les bonnes pratiques de son environnement, et vice versa.

KLANKBORDGROEP (GROUPE D'EXPERTS)

Ce groupe de réflexion, ou comité d'experts, est composé de professionnels et d'experts (inter)nationaux, extérieurs à l'équipe. Il a une fonction de conseil, de réflexion et d'inspiration et peut être sollicité pour des questions spécifiques. Il peut prendre la forme d'un groupe plus structuré, qui servira à renforcer l'équipe BMA et son intégration dans l'écosystème bruxellois.

3. NOUVELLES STRUCTURES DE GOUVERNANCE RÉUNIONS TRANSVERSALES

Des réunions transversales entre administrations régionales et communales pourraient favoriser une plus grande cohérence entre les visions urbaines de ces différents acteurs, en coordonnant les études en cours, ou en facilitant l'échange d'expériences pour des entités occupées à travailler sur des sujets similaires (ex: plans canopées, ou rues scolaires, développés par plusieurs communes).

EQUIPES OPÉRATIONNELLES

Une "équipe spéciale" a été mise en place autour du Plan Canal, composée de représentants du BMA et des administrations régionales et municipales compétentes. Cette équipe s'est concentrée sur l'opérationnalisation en la traduisant en projets urbains concrets, selon une méthode innovante de co-crédation. Le BMA peut également mettre le déploiement d'une telle équipe opérationnelle à l'ordre du jour avec des partenaires dans d'autres domaines ou thèmes.

PROJECT LINES

Les "project lines" définissent les grandes lignes du cadre de développement d'un projet très en amont, en balisant le programme, la densité, les équipements publics, etc. L'équipe BMA a déjà utilisé cet outil à plusieurs reprises dans le cadre de projets " phares ", en collaboration avec d'autres administrations bruxelloises (Perspective.Brussels, Urban.Brussels). Le BMA pourrait proposer que les "lignes de projet" deviennent une pratique plus courante.

ACTUALISATION DE LA VISION ET DES RÈGLEMENTS

La qualité spatiale est en partie déterminée par les réglementations en matière de développement urbain. L'équipe BMA doit donc pouvoir accompagner les administrations bruxelloises compétentes dans la mise à jour des règlements d'urbanisme et l'élaboration des plans stratégiques.

II Améliorer les procédures

Depuis la création de la fonction en 2009 le BMA a mis en place des outils d'accompagnement à la qualité architecturale: d'abord en proposant des modalités d'organisation pour la désignation d'auteurs de projets (concours), puis plus récemment en formalisant la recherche par le projet, les réunions de projet, et les avis BMA. L'élargissement du champ de cet accompagnement porte progressivement ses fruits. Il renforce la capacité des pouvoirs publics à encadrer les projets. Il place les questions architecturales et spatiales dans une position plus forte. Et il débouche ainsi sur une amélioration de la qualité spatiale des projets à Bruxelles. Cette dynamique est la déclinaison bruxelloise d'une tendance internationale mettant l'accent sur l'élévation du niveau de la qualité spatiale. La mise en oeuvre de ces outils a par contre bousculé les habitudes et a inévitablement soulevé des questions. Ces nouvelles procédures doivent donc être en permanence questionnées, évaluées et améliorées. Il s'agit par conséquent ici de formaliser, sur base des discussions de la Visitatie, des groupes de recommandations visant à améliorer l'efficacité, l'ouverture et la transparence des procédures mises en place, vis à vis des maîtres d'ouvrages, des bureaux d'études ou du grand public.

1. Efficacité

Nous mettons ici le focus sur une plus grande efficacité des procédures existantes. Cela pourra se faire en rendant ces procédures plus systématiques, plus lisibles, ou en réduisant la charge de travail qu'elles impliquent. C'est le cas avec l'idée de renforcer l'utilisation de Cahier des charges type, ou la systématisation dans l'usage de critères de sélection. Ces documents type peuvent eux-même systématiser des pratiques qui permettent de gagner du temps (ex: limiter le nombre de références demandées, etc). Les "pools de candidats" sont également un moyen de diminuer la charge de travail, en rassemblant en une fois le travail de sélection de candidats pour plusieurs missions. En termes d'efficacité des questions spécifiques ont été posées pour l'organisation des "réunions de projet", ou la rédaction des "avis BMA". Dans les deux cas la réflexion à mener dépasse cette mission et nécessite la mise en place d'un processus collectif spécifique. Toutes ces actions nécessitent de renforcer la communication et la diffusion des outils proposés aux maîtres d'ouvrages, afin de faire évoluer les pratiques au delà d'un accompagnement systématique par l'équipe du BMA.

2. Ouverture

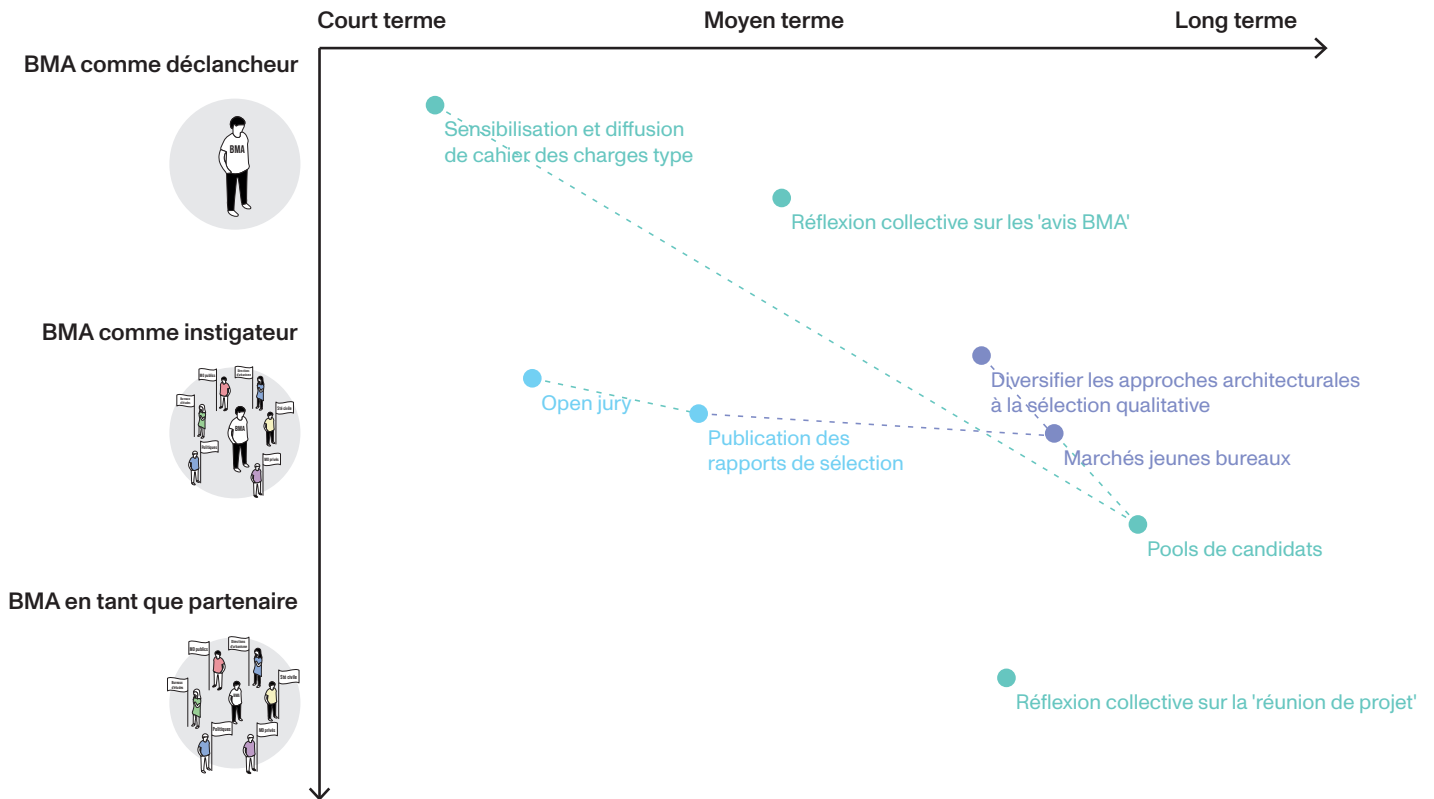
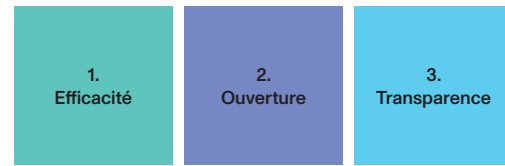
La question de l'ouverture des procédures, et donc du marché bruxellois, est peut être le point qui a suscité le plus de débat lors de la Visitatie. Si l'ouverture du marché est considérée comme un point très positif car elle dynamise la scène bruxelloise, elle a aussi été critiquée car elle amène une surcharge de travail (voir point précédent), mais aussi car elle crée une concurrence plus importante. Le groupe d'actions vise donc ici à renforcer encore la scène architecturale bruxelloise, et à modéliser l'ouverture des

procédures: créer un cadre favorable à l'accès à la commande pour une diversité plus grande de bureaux. Cela peut passer par la systématisation de cahiers des charges types "jeunes bureaux", mettant le focus sur l'émergence de nouveaux bureaux avec peu d'expérience. Cela peut également passer par une adaptation, pour les marchés privés dans un premier temps, de l'organisation des sélections qualitatives, pour assurer une diversité de profils d'équipes, en fonction par exemple du niveau d'expérience ou de l'approche architecturale. De cette façon le BMA contribue à la dynamisation de la scène architecturale bruxelloise.

3. Transparence

Ce troisième groupe d'actions vise à assurer une meilleure transparence des nouvelles procédures mises en place pour l'accompagnement sur la qualité spatiale, vis à vis du grand public, comme des professionnels. Cela vise avant tout l'étape des concours, mais une réflexion similaire peut être menée sur les étapes en amont et en aval (voir par ailleurs). Il s'agit de concrétiser cet objectif par un meilleur accès à l'information sur les procédures, une meilleure formalisation des rapports où les décisions sont prises, et un renforcement de l'inclusion de certains acteurs externes dans les procédures. L'équipe du BMA peut y contribuer de plusieurs manières. À court terme, l'équipe peut étendre la pratique du jury ouvert, où des citoyens peuvent assister aux délibérations. À moyen terme, il s'agit éventuellement de travailler sur la forme et la publication des rapports de sélection, à l'étape des candidatures, et puis à l'étape des offres (voir "fact sheets"). Un travail de sensibilisation doit être fait auprès des maîtres d'ouvrages, qui ont la décision finale sur ces actions potentielles. À plus long terme, des efforts supplémentaires sont sans doute nécessaires pour stimuler le débat collectif sur la qualité spatiale, et pour impliquer activement les citoyens dans les projets de développement urbain.

II. AMÉLIORER LES PROCÉDURES



1. EFFICACITÉ

SENSIBILISATION ET DIFFUSION DE CAHIER DES CHARGES TYPE

Des cahier des charge type existent (on peut les trouver sur le site du BMA). Ils permettent de proposer des formulations type pour certaines parties des documents de marché (comme les critères d'attribution). Ces documents sont trop peu connus et trop peu utilisés. Il s'agit donc ici de renforcer la sensibilisation et la diffusion de ces documents.

RÉFLEXION COLLECTIVE SUR LES 'AVIS BMA '

Le BMA doit obligatoirement remettre un avis formel dans les procédures pour les projets de plus de 5000m2. L'action vise ici à évaluer l'impact et l'utilité de cet avis dans l'amélioration de la qualité architecturale. Un travail similaire a été fait au niveau du Vlaams Bouwmeester.

POOLS DE CANDIDATS

Rassembler en une fois le travail de sélection de candidats (première étape de la procédure) pour plusieurs missions qui sont proches ou similaires (par exemple sur des projets de logements sociaux ou sur certains types d'espaces publics). Cela permet de systématiser certaines procédures, de limiter la charge de travail (à la fois pour les maîtres d'ouvrage et pour les bureaux d'études), et de gagner du temps.

RÉFLEXION COLLECTIVE SUR LA ' RÉUNION DE PROJET '

Durant la Visitation la réunion de projet a été saluée comme une avancée (réunion des acteurs en une fois, espace de discussion sur la qualité architecturale). Mais de nombreuses questions ont émergé sur son organisation et sa philosophie. L'action vise ici à prolonger les échanges ayant eu lieu durant la Visitation, et à assurer la participation du BMA à une réflexion collective sur l'organisation de la réunion de projet. Réflexion qui devrait dans ce cas être organisée par Urban.

2. OUVERTURE

DIVERSIFIER LES APPROCHES ARCHITECTURALES À LA SÉLECTION QUALITATIVE

L'action propose ici de s'inspirer d'exemples français ou Suisses et d'assurer, pour certains marchés, une diversité des approches et profils dans les bureaux repris à l'étape de la sélection des candidats. Cela s'est fait à Paris, sous le mayorat de Bertrand Delanoë jusqu'en 2008. Le cadre légal lié à la loi sur les marchés publics devant être

clarifié pour ce qui est des maîtres d'ouvrages publics, les opérateurs privés pourraient ici jouer un rôle pionnier.

MARCHÉS JEUNES BUREAUX

Dans la même logique de modéliser l'ouverture large du marché l'idée est ici de stimuler l'organisation de marchés (sur base de cahiers des charges types spécifiques) visant à faire émerger des bureaux avec peu d'expérience.

3. TRANSPARENCE

OPEN JURY

Déjà testée sur certains projets "phares" (Parc Maximilien), l'action vise ici à permettre à des citoyens d'assister aux présentations réalisées durant les jury de sélection.

PUBLICATION DES RAPPORTS LIÉS AUX CONCOURS

Assurer une publicité aux rapports de sélection et d'attribution, afin de permettre une bonne compréhension des éléments ayant abouti à une décision. Une réflexion parallèle est menée sur les "fact sheets" (document publié sur le site du BMA avec les informations de désignation de lauréats), tant sur la forme que sur leur publication.

III Faire de la place pour le renouvellement

Actuellement, l'équipe du BMA se concentre sur une approche 'orientée projets', autrement dit elle met en oeuvre son accompagnement et ses outils directement en suivant les projets et les acteurs qui les développent. L'équipe est donc directement impliquée dans une quantité importante de projets, et contribue de manière directe au débat sur la qualité spatiale et à sa mise en oeuvre concrète. La plupart des acteurs lors de la Visitation soulignent l'importance du rôle d'innovation du BMA pour casser les habitudes et renouveler les pratiques. Cependant, dans le fonctionnement actuel, l'approche 'orientée projets' crée une charge de travail élevée, tant pour l'équipe BMA que pour les acteurs accompagnés. Afin de maintenir son rôle innovant et contribuer au changement de culture nécessaire, il sera important d'affiner les priorités de l'équipe. Cela implique notamment de faire des choix quant au nombre de projets suivis. L'équipe BMA pourrait être plus sélective, en regroupant le travail sur certaines thématiques ou en se focalisant sur des projets ayant un caractère symbolique, reproductible ou représentatif d'un changement de pratique. De cette manière, l'équipe fait de la place pour l'innovation et le renouvellement. En outre, l'équipe du BMA peut travailler à une plus grande implication en amont du processus du projet, ou libérer de l'espace pour une recherche prospective sur le design. En créant des leviers pour activer les connaissances locales beaucoup plus tôt dans le processus, l'équipe du BMA peut également travailler sur l'innovation en lien avec les problématiques urbaines actuelles, et sur l'innovation méthodique dans le domaine de la co-création.

1. Faire des choix

Dans ce groupe d'actions l'idée est de mettre l'accent sur la qualité plutôt que sur la quantité, en se donnant la possibilité de sélectionner les projets accompagnés. L'équipe BMA pourrait ainsi privilégier un engagement dans des projets qui ont un caractère innovant, reproductible, exemplaire ou symbolique. En outre, l'équipe pourrait décider de n'accompagner pleinement que des projets qui répondent à un certain niveau d'ambition prédéterminé, en matière de choix de procédure ou de qualité spatiale. Il s'agit alors d'imposer des conditions préalables à une bonne implication du BMA avec les opérateurs, privés ou publics. Il s'agit en quelques sortes d'une logique de "label BMA" qui permet d'ancrer le niveau d'ambition des projets. Ce label peut se concrétiser par une déclaration d'ambition en début de collaboration, au départ d'un entretien d'accompagnement, débouchant éventuellement sur la rédaction d'une charte de coopération, dans laquelle les deux parties approuvent les ambitions et les conditions de l'accompagnement.

2. Les projets comme levier d'innovation

L'équipe BMA pourrait également décider de se concentrer davantage sur des projets relevant de certains thèmes (par exemple, la ville productive, la construction circulaire, les équipements liés à la santé), ou à certaines parties du territoire. Cela permet de regrouper les efforts sur certains défis spécifiques, augmentant ainsi l'impact innovant de l'approche par projet, sans qu'il soit nécessaire d'augmenter fortement le nombre de projets suivis. L'idée aussi des 'pools de projets' déjà évoquée plus haut pourrait renforcer cette logique, en organisant des appels sur des thématiques ou zones spécifiques et en regroupant les marchés pour gagner du temps. Ce regroupement des missions par thème ou par zone peut mettre en évidence certains problèmes urbains nouveaux, urgents ou

complexes. Pour soutenir le pool de projets thématiques ou par zone, l'équipe BMA peut également engager des experts externes thématiques pour apporter un soutien ponctuel à ces projets. En outre, l'équipe BMA peut prendre l'initiative de publier des essais ou de courtes publications d'opinion sur ces thèmes ou zones stratégiques. De cette façon le BMA participe au débat public sur la ville et donne des impulsions quand c'est nécessaire. Ces essais peuvent aller de pair avec la compilation d'un guide de bonnes pratiques, donnant des lignes directrices, ou un cadrage qui oriente vers la qualité spatiale, ou une certaine cohérence urbaine. Ce groupe d'action fait en sorte que les efforts de l'équipe BMA ont une portée plus large que celle liée aux projets effectivement suivis.

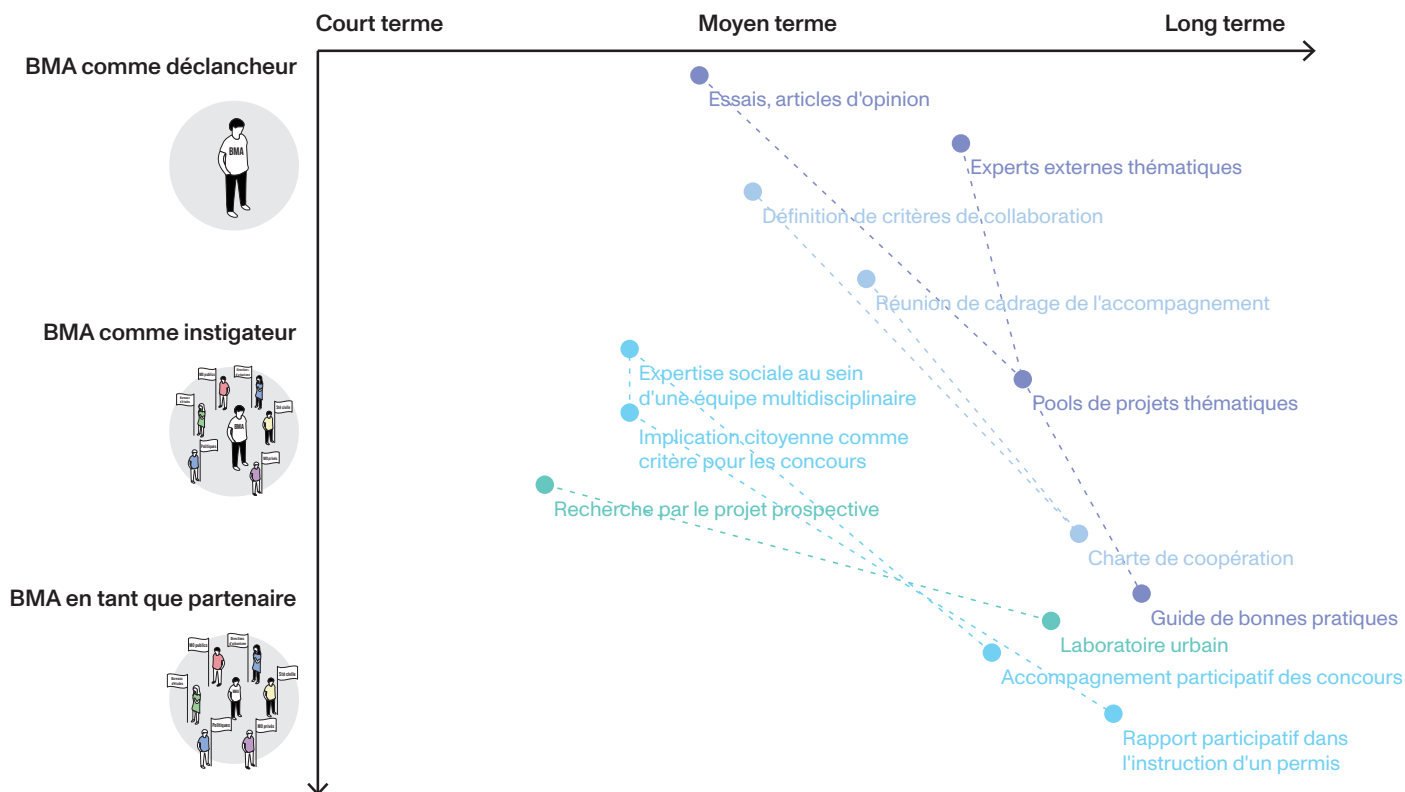
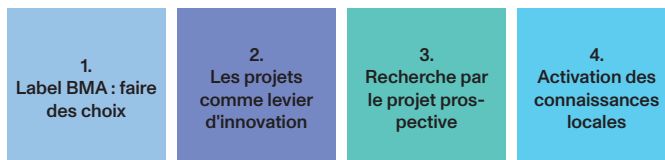
3. Recherche par le projet prospective

Au delà d'une réflexion sur ce que les projets ou groupes de projets peuvent amener comme leviers d'innovation, l'équipe BMA pourrait également investir de l'énergie de manière plus structurelle dans la recherche par le projet prospective en explorant certaines thématiques plus larges constitutives d'un grand défi urbain, social, environnemental pour la région ou pour certaines parties du territoire. La recherche dépasse donc ici les études de faisabilité sur un site ou un groupe de sites. Cette réflexion spatiale permet non seulement de traduire des intentions abstraites en hypothèses de développement urbain, mais vise également à stimuler le dialogue entre les différents acteurs concernés par une thématique ou une partie du territoire. La recherche par le projet prospective en cours de réalisation sur la couronne du 20^e siècle en est un bon exemple. Les hypothèses émanant de ces recherches pourront être testées concrètement sur certains projets de développement urbain accompagnés par l'équipe BMA. Cette dynamique de travail (recherche-application concrète) pourrait être formalisée dans un "laboratoire urbain" qui réunirait les acteurs institutionnels compétents (Perspective, Urban). Chaque année le laboratoire pourrait définir les thèmes à explorer en fonction des enjeux du moment.

4. Activation des connaissances locales

Faire de la place pour le renouvellement c'est aussi renforcer la place des habitants et de la société civile dans les processus de projet. L'intégration de ces connaissances locales, des besoins et aspirations des habitants et usagers dans les projets améliore à la fois la qualité spatiale et la qualité du cadre de vie. L'équipe BMA n'a pas la possibilité de faciliter elle-même cette activation des connaissances locales car ce n'est pas elle qui pilote les projets. Cependant, l'équipe peut créer un certain nombre de leviers pour y arriver. L'équipe BMA pourrait préconiser l'insertion d'un critère 'qualité de la méthodologie participative' dans les critères d'attribution de concours, ce qui permettrait de renforcer la prise en compte du contexte humain dans le choix final du lauréat. Ce critère d'attribution pourrait être renforcé dans le descriptif des profils d'équipe recherchés, en l'orientant vers la pluridisciplinarité et l'intégration de l'expertise sociale. L'équipe BMA peut également suggérer aux maîtres d'ouvrage des moments d'ouverture de la procédure de concours aux habitants (site visits ou open jury). Enfin, l'équipe peut encourager les maîtres d'ouvrage à organiser des processus participatifs qui accompagnent les différentes étapes d'un projet, et à les formaliser dans un rapport participatif, qui résume les principales conclusions et qui peut être inclus dans les document d'instruction d'une demande de permis d'urbanisme.

III. FAIRE DE LA PLACE POUR LE RENOUVELLEMENT



1. LABEL BMA: FAIRE DES CHOIX DÉFINITION DE CRITÈRES DE COLLABORATION

L'action vise la formalisation par l'équipe BMA des conditions d'implication du BMA dans le suivi d'un projet. il convient à l'équipe de définir comment utiliser au mieux le temps imparti, et concentrer les efforts sur les projets pouvant servir d'exemple, ou ayant un caractère symbolique, ou de reproductibilité.

RÉUNION DE CADRAGE DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'équipe BMA rencontre le maître d'ouvrage et fixe lors de cette réunion le cadre de l'accompagnement qui sera réalisé. Ce cadrage pourra ensuite être formalisé dans une charte de coopération.

CHARTE DE COOPÉRATION

Sur base des critères définis par l'équipe, et de la réunion de cadrage, le label BMA pourrait alors se formaliser au travers d'une charte de coopération, qui pourrait viser des questions de procédures (choix de la procédure, utilisation de clauses types, principes organisationnels comme la rémunération des offres par exemple), ou bien d'organisation du processus (réalisation d'une étude de faisabilité, implication dans de la recherche par le projet), ou encore un degré d'ambition sur la qualité spatiale (cibles environnementales, programmatiques).

2. LES PROJETS COMME LEVIER D'INNOVATION ESSAIS, ARTICLES D'OPINION

En publiant des réflexions sur des thèmes spatiaux ou urbains, le BMA peut les mettre à l'ordre du jour politique et mobiliser une masse critique, à la fois dans les administrations chargées de l'élaboration des politiques, les

commanditaires et la société civile.

Experts externes thématiques

Des experts thématiques externes peuvent soutenir BMA sur une base temporaire, éventuellement dans le cadre d'un pool de projets thématiques. L'expert fait office de directeur de projet, toujours en tandem avec un membre de l'équipe BMA, de sorte que le transfert d'expertise est garanti.

POOLS DE PROJETS THÉMATIQUES

Un appel à projets régulier, thématique ou par zone, adressé aux clients publics et privés, permet de regrouper les concours de conception par thème et dans le temps. La préparation et la publication des cahiers des charges, la sélection qualitative et le jury ont lieu simultanément pour les différents projets ; les équipes de conception peuvent soumettre (la même) offre pour un ou plusieurs de ces projets. Cela réduit la charge de travail pour BMA et les clients, et la vision urbaine se traduit par des projets concrets.

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Le guide fait la synthèse des enseignements qui auront pu être tirés d'un pool de projets, d'une réflexion thématique ou territorialisée, ou de pratiques inspirantes provenant d'autres contextes. Le guide peut contenir des lignes directrices, un cadrage ou des recommandations pour inspirer ou influencer de nouveaux projets. Le guide peut contribuer également à stimuler le débat sur la qualité spatiale et le rendre plus accessible au grand public.

3. RECHERCHE PAR LE PROJET PROSPECTIVE

RECHERCHE PAR LE PROJET PROSPECTIVE

L'équipe BMA pourrait plus systématiquement lancer des initiatives de recherche par le projet prospective sur des questions urbaines structurelles ou autour d'un territoire spécifique. De cette façon, l'équipe peut contribuer à alimenter les discussions sur le développement d'une vision urbaine. Les enseignements tirés de la recherche prospective guident également l'accompagnement concret que fait l'équipe BMA sur les projets.

LABORATOIRE URBAIN

Pour donner un cadre clair à ces recherches par le projet prospectives, il semble utile de l'intégrer dans un laboratoire urbain regroupant plusieurs acteurs institutionnels (Perspective, Urban). Ce laboratoire pourrait définir chaque année les questions spatiales à mettre en réflexion, guider les travaux et réfléchir à leur utilisation concrète.

4. ACTIVATION DES CONNAISSANCES LOCALES IMPLICATION CITOYENNE COMME CRITÈRE POUR LES CONCOURS

Une bonne implication citoyenne est facilitée lorsque les interlocuteurs dans un processus ont une approche et une méthodologie claire pour y arriver. L'action vise ici à prévoir des critères spécifiques sur la qualité de la méthodologie participative. Cela oriente le choix d'auteur de projet également sur son approche par rapport au sujet.

EXPERTISE SOCIALE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE

Il est également plus facile de bien impliquer les citoyens dans un processus quand les interlocuteurs dans un processus ont une expertise sur le sujet. Il est donc proposé ici d'orienter les compétences requises d'une équipe vers la pluridisciplinarité et en particulier sur une expertise sociale.

ACCOMPAGNEMENT PARTICIPATIF DES CONCOURS

L'équipe BMA peut suggérer aux maîtres d'ouvrage d'organiser une implication des habitants dans la procédure de concours, par exemple au travers des visites de sites avec les candidats, ou des jury ouverts.

RAPPORT PARTICIPATIF DANS L'INSTRUCTION D'UN PERMIS

Une fois le trajet participatif formalisé aux différentes étapes du processus il devient possible de rédiger un rapport synthétisant les attentes des acteurs ayant participé au processus. L'action vise ici à inclure ce rapport dans les documents de demande de permis d'urbanisme. La voix des habitants se trouve représentée clairement dans l'instruction d'un projet.

IV Construire un environnement d'apprentissage collectif

La fonction du BMA a été créée notamment pour élever le niveau de qualité de la production architecturale à Bruxelles. Si cette amélioration passe par un accompagnement de projets (une approche 'par projets') et les outils mis en place ces dernières années, elle passera également par une sensibilité générale plus importante à la qualité architecturale auprès des maîtres d'ouvrages, des autorités, et du grand public. Pour cette raison il s'agit d'améliorer le 'contexte culturel' sur la qualité spatiale, autrement dit la prise en charge de la qualité hors intervention du BMA et de son équipe. Il convient donc d'améliorer l'implication de la société civile dans les processus de réflexion sur la qualité. Les médias, les associations urbaines et les institutions académiques et culturelles ont également un rôle important à jouer. Nous mettons ici le focus sur le rôle que le BMA peut jouer afin de créer un environnement d'apprentissage collectif pour améliorer le 'contexte culturel'. Il s'agit d'adapter les outils d'accompagnement pour qu'ils comportent également une dimension pédagogique, de s'ouvrir au grand public, de montrer l'arrière scène du travail sur la qualité spatiale, de faciliter les échanges de bonnes pratiques ou encore de s'assurer d'une bonne implication citoyenne dans les débats.

1. CAPACITATION DES MAÎTRES D'OUVRAGES

Le groupe d'actions vise ici à toucher les maîtres d'ouvrages (publics et privés) de manière à la fois plus indirecte et plus structurelle, en sortant d'un accompagnement projet par projet. Prendre un peu plus de hauteur sur l'enjeu de l'amélioration des pratiques et voir comment faire en sorte de générer les bons réflexes chez les maîtres d'ouvrage sans une intervention du BMA ou de son équipe. Partant du principe que tous les maîtres d'ouvrage n'ont pas les connaissances ou compétences en interne, ces actions visent leur capacitation sur les questions architecturales et spatiales, là où c'est nécessaire. Cela peut passer par la formalisation de "guides de bonnes procédures". Celles-ci permettent d'orienter les maîtres d'ouvrages avec moins d'expérience sur des choix de procédures ou des pratiques qui tiennent compte de la qualité spatiale. Elles peuvent se concrétiser par des cahiers des charges type qui peuvent les aider à cadrer les marchés avec les bonnes balises. On pourra également évoquer l'idée de formations à la maîtrise d'ouvrage. L'idée est d'inciter le personnel des structures de maîtrise d'ouvrage à se former sur les enjeux de qualité spatiale à Bruxelles. Enfin on peut également envisager l'organisation de voyages d'études, qui permettent d'expérimenter concrètement des projets de qualité hors de Bruxelles, et de créer une émulation de groupe positive entre maîtres d'ouvrages.

2. APPRENDRE DE LA PRATIQUE

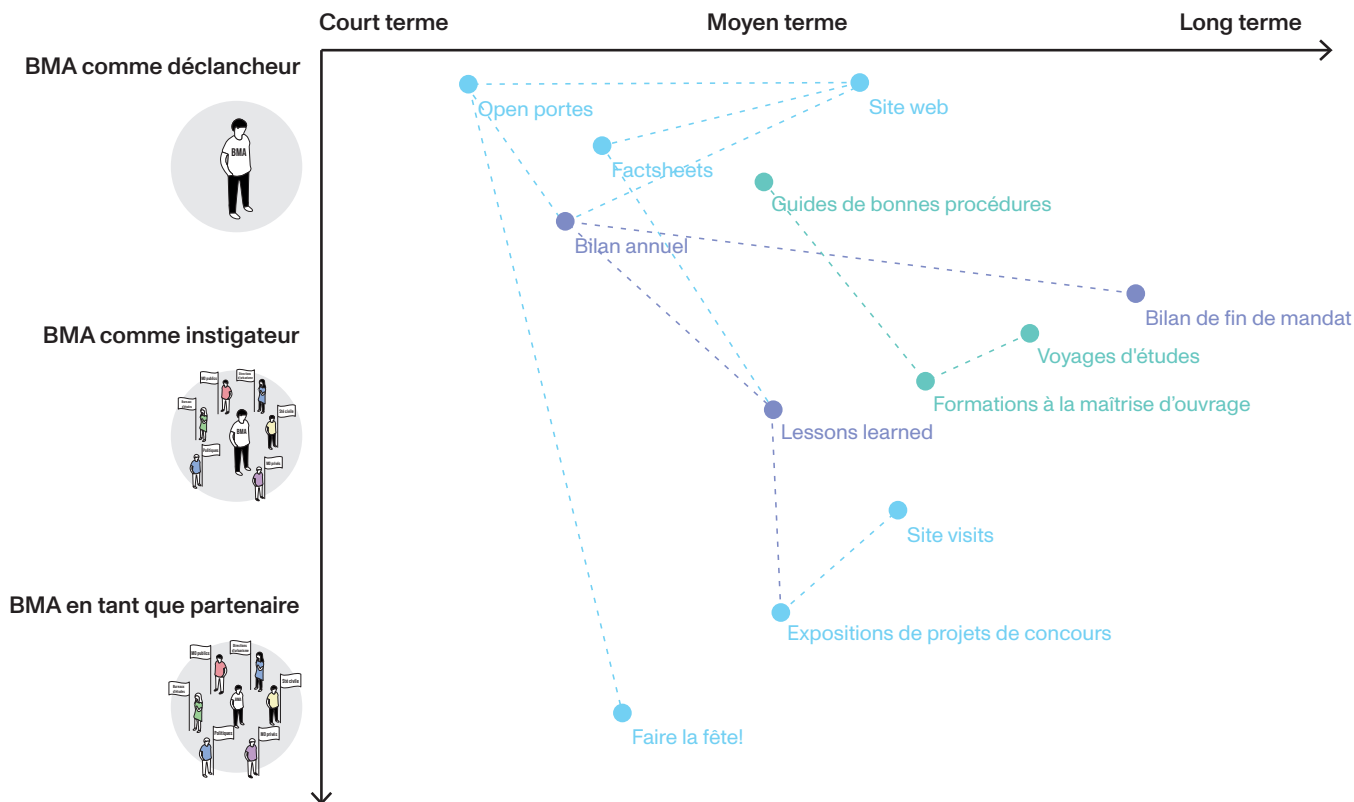
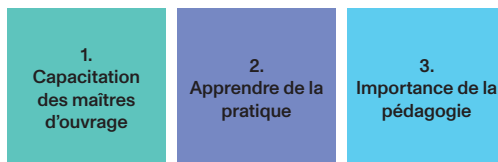
Il s'agit ici de créer des moments réguliers et collectifs de prise de hauteur sur la pratique du BMA. Cette prise de hauteur est essentielle pour 'apprendre' en faisant. Le fait de partager ces moments de réflexion au delà de l'équipe elle même contribue à renforcer cet apprentissage collectif. On est donc ici dans une logique de 'lessons learned': le travail sur les projets doit permettre

de tirer des enseignements pour l'accompagnement réalisé. Ce moment de prise de hauteur pourrait être formalisé lors de la rédaction du rapport annuel, où tous les projets de l'année doivent être passés en revue et présentés. Dans une autre temporalité la réflexion peut également être faite dans un bilan de fin de mandat, ayant pour objectif de tirer des leçons du travail réalisé et baliser les enjeux d'un mandat suivant. Ce bilan de fin de mandat peut faire l'objet d'un processus de réflexion collective, résultant dans une publication et/ou une exposition. Le groupe d'experts techniques (klankbordgroep) peut également évidemment jouer un rôle stratégique dans cette prise de hauteur sur le travail réalisé.

3. IMPORTANCE DE LA PÉDAGOGIE

Ce dernier groupe d'action a pour objectif de renforcer la pédagogie autour des questions de qualité spatiale auprès du grand public. Ce travail pédagogique peut se concrétiser de plusieurs manières. Il s'agit par exemple d'adapter les outils de communication actuels du BMA pour les rendre plus accessibles au grand public: les fact-sheets par exemple, ou plus généralement le site web. Il pourrait également être alimenté par une ré-orientation de certains outils actuels vers le grand public: comme les visites de site avant concours, les jury ouverts, ou les expositions de projets de concours. Si le maître d'ouvrage est d'accord, ces actions permettent au grand public d'être en contact avec les questions concrètes qui vont se poser sur la qualité spatiale. Il s'agit donc d'une capacitation directe du grand public sur les enjeux de qualité. Ce travail pédagogique peut également se concrétiser dans des moments de contact entre le travail du BMA et le grand public, comme une systématisation des 'Open portes', permettant au public de voir 'behind the scenes', pour mieux comprendre le rôle du BMA et donner des gages de transparence. Enfin la qualité spatiale doit aussi pouvoir s'inscrire dans un calendrier d'événements culturels ou festifs, ce qui va permettre de créer un lien entre les acteurs, des moments informels d'échanges et de rencontres permettant d'animer la scène architecturale.

IV. CONSTRUIRE UN ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE COLLECTIF



1. CAPACITATION DES MAÎTRES D'OUVRAGE

GUIDES DE BONNES PROCÉDURES

Créer un guide de bonnes procédures à destination des maîtres d'ouvrage, afin de généraliser progressivement des pratiques tenant compte de l'enjeu de qualité spatiale. Cela permet de toucher un public plus large que celui qui est accompagné concrètement dans les projets.

FORMATIONS À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

Proposer des modules de formation aux enjeux de qualité architecturale et spatiale, à destination du personnel des structures de maîtrise d'ouvrage (publique ou privée). De cette façon on élargit le champ de personnes ayant une bonne compréhension des enjeux de qualité spatiale.

VOYAGES D'ÉTUDES

Le voyage d'étude en groupe est l'outil idéal pour expérimenter ensemble des projets de qualité hors de Bruxelles et de créer une dynamique de groupe entre maîtres d'ouvrages. Ils peuvent être organisés sur base annuelle, au départ d'une initiative du BMA ou d'un autre organisme régional.

2. APPRENDRE DE LA PRATIQUE

LESSONS LEARNED

Formaliser un moment collectif sur une base régulière permettant de prendre de la hauteur sur le travail réalisé par l'équipe BMA sur les projets, et d'en tirer des leçons pour l'accompagnement réalisé.

BILAN ANNUEL

Le bilan annuel permet de rassembler l'ensemble du travail réalisé par l'équipe durant l'année: les

accompagnements de divers types, les outils, les interlocuteurs, etc. Il permet également d'évaluer l'impact du travail sur le terrain. L'action vise à ici à profiter de cette prise de hauteur pour assurer une réflexion collective utile pour les années suivantes.

BILAN DE FIN DE MANDAT

Formaliser un travail de réflexion collective sur la pratique de l'équipe BMA au terme des 5 ans en fin de mandat, sous forme de publication ou d'exposition. Il s'agit ici globalement de la même idée que pour le bilan annuel mais à l'échelle du mandat. L'objectif va être de prendre de la hauteur et de baliser le travail pour le bouwmeester suivant.

3. IMPORTANCE DE LA PÉDAGOGIE

FACTSHEETS

L'équipe BMA réalise aujourd'hui une Factsheet permettant d'informer sur les résultats d'un concours en présentant le cadre du concours, le lauréat, et des images des projets non retenus.

A l'avenir il serait intéressant de mobiliser cet outil dans une logique pédagogique permettant non seulement l'information sur le lauréat mais aussi une explication claire et simple des critères et éléments ayant joué dans le choix final. Cela permettra aux lecteurs de comprendre en quoi le projet lauréat apporte une plus value à son environnement et au paysage architectural à Bruxelles.

SITE WEB

Adapter le site web actuel pour rencontrer un objectif pédagogique, d'accessibilité plus grande auprès du grand public. Le site web est aujourd'hui très logiquement pensé pour les professionnels, l'action vise ici à permettre également une lecture plus grand public.

SITE VISITS

En incluant les habitants dans les visites de sites organisées au stade de la sélection des candidats pour un concours (avec l'accord du MO) il devient possible de faire prendre conscience plus largement aux citoyens des enjeux, contraintes, opportunités d'un site et d'un projet. C'est une façon assez concrète de stimuler une réflexion sur des enjeux spatiaux.

EXPOSITIONS DE PROJETS DE CONCOURS

Il s'agit ici d'organiser des expositions ouvertes au public avec les résultats de concours. L'ensemble des projets, lauréat et les autres, sont présentés au public. L'exposition devient une occasion d'échange et de discussion très concrète sur des enjeux architecturaux.

OPEN PORTES

Organiser un moment annuel de portes ouvertes permettant au public de voir comment travaille l'équipe BMA. De cette façon le public appréhende mieux le travail du BMA et les enjeux architecturaux et urbanistiques. Ce moment peut coïncider avec la prise de hauteur liée au bilan annuel.

FAIRE LA FÊTE!

Il nous semble important d'inscrire l'architecture dans un calendrier d'événements culturels et festifs ouverts à tous. Organiser des moments festifs informels permet de créer un lien entre les acteurs et stimuler la scène architecturale locale.

Comment orienter le BMA à l'avenir ?

En 2014 Olivier Bastin, premier Bouwmeester, tire sa révérence et présente son bilan lors d'une exposition. Il rappelle les raisons de la création de la fonction: élever le niveau de qualité spatiale à Bruxelles, après plusieurs décennies de dégradation du contexte architectural. Et il utilise la métaphore du Petit poucet pour décrire son travail durant ce premier mandat : semer des petites pierres, montrer le chemin. Un chemin de montagne, parfois rude et escarpé, où il faut trouver le bon équilibre.

D'une certaine manière cette Visitation nous a amenés à réfléchir à ce que sont devenues ces petites pierres. Quelle direction a pris ce chemin, quel équilibre a été trouvé? Floris Alkemade, durant la Visitation, a évoqué le dilemme de tout bouwmeester: privilégier une approche 'projets' ou plutôt une approche 'culturelle'. Dans la première, l'équipe BMA se met au cœur des processus décisionnels et tente d'influencer directement ceux-ci, projet par projet. Dans la deuxième elle agit plus comme un point de référence sur la qualité spatiale, accompagne certains projets ponctuels et travaille par 'contagion vertueuse' sur les processus, le contexte culturel et l'écosystème des acteurs.

Chaque mandat a du trouver le bon équilibre entre ces deux approches. Olivier Bastin a jeté les bases d'une approche 'projets' (les petites pierres: focus sur les bonnes procédures, systématisation des concours, etc.) tout en explorant l'approche 'culturelle'. Kristiaan Borret a, durant son premier mandat, fortement renforcé l'approche 'projets', mettant en place les outils qui encadrent aujourd'hui ce qui se construit à Bruxelles. Et il a en parallèle travaillé à un changement culturel des administrations bruxelloises sur les questions architecturales. Cette attention pour la gouvernance partait du principe qu'il fallait

d'abord renforcer le fonctionnement des pouvoirs publics sur le sujet, avant de stimuler un débat plus large sur la qualité spatiale.

Où se situer pour le second mandat de Kristiaan Borret, et pour la suite? Nous voulons penser que le contexte est aujourd'hui plus mûr pour pencher vers une approche culturelle plus large. Les outils existent, ils doivent être appropriés par les acteurs. Le BMA peut donc se permettre de 'faire des choix', et prendre encore plus en charge ce rôle de 'facilitateur' de la qualité spatiale. Sur base des nombreux échanges que nous avons eu durant la Visitation avec une diversité large d'acteurs, de très nombreuses suggestions pertinentes et concrètes ont été évoquées pour donner corps à cette évolution dans les années qui viennent. En étant plus sélectifs et orientés sur le 'suivi qualité' l'équipe BMA peut dégager du temps pour soutenir des initiatives innovantes et travailler en amont sur les processus de transformation urbaine. En outre, le focus peut être fait sur le renforcement de l'éco-système des acteurs bruxellois, les administrations publiques mais aussi plus largement les opérateurs privés, les institutions culturelles et académiques, les citoyens. Les autorités (et l'équipe BMA) ne seront donc pas ici les seules concernées. Il sera nécessaire de mobiliser la société au sens large, pour construire un nouveau cadre d'intelligence collective, de coopération et d'apprentissage sur les questions urbaines.

Le chemin est encore long avant d'arriver au sommet, mais on commence à avoir une jolie vue.

Préparer

- Le BMA fait partie de l'éco système d'acteurs, mais garde une position indépendante
- Le BMA force la discussion sur la qualité spatiale
- Le BMA propose les outils, les procédures, aux acteurs de s'en saisir
- Le BMA est une équipe, un travail collectif
- Chaque BMA est un passeur qui prépare le travail du suivant.

Dialoguer

- Le BMA est un facilitateur, il pose le cadre d'un dialogue entre partenaires
- Le BMA simplifie les procédures et rend le travail plus efficace
- Le BMA propose et assume une vision de la qualité architecturale
- Le BMA assure la transparence des procédures et construit la confiance
- Le BMA doit convaincre plutôt qu'imposer

Expérimenter

- Le BMA est un pionner, et contribue à améliorer le contexte urbain
- Le BMA choisit ses combats et ne suit pas tous les projets
- Le BMA construit un espace d'expérimentation, casse les habitudes, fait avancer les débats
- Le BMA se fait l'avocat du diable, il teste les idées des uns sur les autres
- Le BMA prend de la hauteur, se remet lui-même toujours en question

Apprendre

Le BMA réfléchit, et sait qu'on apprend 'en faisant'

Le BMA contribue à renforcer le contexte culturel sur l'architecture

Le BMA met en place le cadre d'un apprentissage collectif sur les questions spatiales

Le BMA contribue à inclure la société civile dans le débat urbain

Le BMA fait preuve de pédagogie et parle à tous les publics



Francis Alÿs
'When Faith moves Mountains'
2002

KRISTIAAN BORRET **Après un premier mandat où Olivier Bastin avait bien préparé le terrain, en douceur, il était nécessaire que le deuxième BMA puisse faire bouger les lignes, au risque de parfois un peu choquer. Olivier avait travaillé sur les concours et c'est normal. First things first. J'ai voulu élargir le travail d'accompagnement en proposant de nouveaux outils qui sont aujourd'hui en place, en amont et en aval des concours, sur l'architecture et sur la vision urbaine. Il fallait aussi élargir le champ des maîtres d'ouvrages accompagnés, notamment vis à vis du privé**

Interview Kristiaan Borret dans le cadre de la mission Visitation, 2021

Le chantier n'est pas encore fini, même s'il a déjà bien commencé. 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.

Note d'intention, 2020-2024

Colophon

PUBLICATION

AUTEURS

Nicolas Hemeleers (Citytools)
Els Vervloesem (Architecture
Workroom Brussels)
Alice Devenyns (Architecture
Workroom Brussels)
Anne-Sophie Vanhelder (Citytools)
Pieter Van Damme (IMPACT)

TRADUCTIONS

Architecture Workroom Brussels,
Citytools

ILLUSTRATIONS

Anne-Sophie Vanhelder (Citytools)
Alice Devenyns (Architecture
Workroom Brussels)

LOOKING ELSWHERE

Chantal Dassonville
Christian Rapp
Els Nulens
Erik Wieërs
Julie Mabilde
Floris Alkemade
Peter Vanden Abeele
Stéphanie Bru

EDITEUR RESPONSABLE

bouwmeester maître architecte

GRAPHISTE

Specht Studio

2021-2022

ATELIERS

LOOKING OUTWARDS (INTERVIEWS)

Benoit Moritz, Bety Waknine,
Emmanuel Hanquez, Francis Metzger,
Isabelle Pauthier, Olivier Bastin,
Philippe Verdusen, Stéphane
Sonneville,

PARTICIPANTS

AUX TABLES RONDES

Alain De Coster, Anne Ledroit,
Anne-Catherine Remacle, Ann-
Sophie Doesburg, Anne-Catherine
Galetic, Ans Persoons, Antoine
Chaudemanche, Arnaud Desmadryl,
Audrey Contesse, Barbara Wolff,
Benjamin Cadranet, Boris Feron,
Capelle Bernard, Cédric Franck,
Céline Campion, Claire Scohier,
Sébastien Dachy, Diego Carrion, Dirk
Bigaré, Elodie Cugnon, Eric Willemart,
Eva De Baerdemaeker, Francis
Metzger, François Timermans,
Guillaume Sokal, Hans Eelens,
Isabelle Pauthier, Jacques Lefevre,
Jonas Hanssens, Julie Deneff,
Laurence Lambert, Leila Bensalem,
Lieven Baro, Lionel Deboeck, Lisa De
Visscher, Lorella Paziienza, Marcelle
Rabinowicz, Marie Alexandre, Marion
Alecian, Mélanie Scherding, Mélanie
Vesters, Monique Kestemont, Patricia
Tshimanga, Pauline Fockedeey,
Philippe Verdussen, Pierre Lemaire,
Pierre Lhoas, Pierre-Alain Franck
Sarah Lagrillière, Sébastien Moreno-
Vacca, Sébastien Heuss, Simon
Boone, Solange Verger, Sophie
Lambrighs, Sven Janssens, Thierry
Kandjee, Thomas Rigby, Tine Van
Herck, Tom Boogaerts, Tristan
Roberti, Ward Verbakel, Xavier
Beguvin, Eric de Kuyper, Sophia Holst,
Yannick Roels, Vitalija Petri

PARTICIPANTS

AU BRAINSTORMING DAY

Alice Larsimont, Anne-Catherine
Galetic, Annelies Augustyns, Annelies
Neyens, Annick Tanghe, Cedric Frank ,
Chantal Dassonville, Claire Scohier,
Diana Katzarova, Dieter Van Der
Smitten, François Tiemermans,
Guillaume van der Vaeren, Hans
Elens, Isabelle Penneman,, Jacques
Timmermans, Jean l'Olivier, Marc
Lacour, Marie Alexandre, Marie Nagy,
Michaël Goetyncx, Monique
Kestemont, Nathalie Dragnet, Nicolas
Boroukhoff, Nikolaus Hirsch , Patricia
Tshimanga, Peter Vandenabeele,
Pierre Lemaire, Sabine Guisse, Sarah
De Boeck, Sarah Lagrillière, Séverine
Lits, Sophia Holst, Thibaut Dumortier,
Thierry Decuyper, Thierry Kandjee,
Tom Boogaerts, Yannick Vanhaelen

SYNTHESE

BMA

VISITATIE

