

ENTRE MARCHÉ ET SOCIÉTÉ

Texte : Eline Dehullu

Fin août dernier, au terme de deux mandats consécutifs – de 2015 à 2020 et de 2020 à 2025 – Kristiaan Borret a fait ses adieux en tant que Bouwmeester Maître Architecte (BMA) de la Région de Bruxelles-Capitale. Pendant dix ans, son équipe et lui ont travaillé sans relâche à l'amélioration de la qualité spatiale des projets de développement urbain à Bruxelles. Pour influencer la qualité urbaine, Kristiaan Borret, dès son entrée en fonction, s'était attelé à aider non seulement les maîtres d'ouvrage publics, mais aussi les promoteurs immobiliers du secteur privé. En effet, les projets privés déterminent pour une grande partie le milieu de vie et l'environnement de travail d'une ville comme Bruxelles. Un entretien sur la qualité, la limitation des monopoles, l'empathie professionnelle et la dissipation de quelques malentendus profondément ancrés.

Eline Dehullu (A+) Comme le secteur professionnel de l'immobilier construit une très grande partie des bâtiments à Bruxelles, vous avez également misé sur un dialogue de qualité avec les clients privés. C'est assez exceptionnel ! Aucune autre instance publique ne l'avait fait avant vous ou n'a jusqu'à présent suivi votre exemple. Le BMA dispose pour cela de deux outils : émettre un avis et organiser des concours d'architecture. En quoi consistent ces instruments et quelles sont les différences entre les formules pour les clients publics et privés ?



Kristiaan Borret (KB) En effet, dès le départ, j'estimais qu'une action plus étendue sur la qualité urbaine nécessitait de s'impliquer dans le développement urbain au sens large et de ne pas se limiter aux marchés publics. En septembre 2019, à la fin de mon premier mandat, ce rôle du BMA a été inscrit dans le Code bruxellois de l'aménagement du territoire (CoBAT). Depuis, la législation impose aux porteurs de projet tant publics que privés de demander l'avis du BMA pour tout projet dont la superficie totale au sol dépasse 5.000 m². Cet avis doit être joint au dossier de demande de permis d'urbanisme.

Ses effets ne doivent pas être sous-estimés : depuis cette obligation légale, le BMA a déjà émis quelque 250 avis pour de nouveaux projets privés. Cela représente 75 % de l'ensemble des demandes de permis dépassant 5.000 m² – seuls 25 % de toutes les grandes demandes de permis concernent donc des projets publics. À Bruxelles, ces cinq

dernières années, le BMA a ainsi émis des avis assortis de recommandations sur la qualité spatiale de près de 5 millions de m² de demandes de permis pour des projets privés. Ces avis constituant également un levier lors des concertations préalables, nous sommes par exemple parvenus à rompre avec l'habitude qui consistait à démolir des immeubles de bureaux obsolètes. Notre avis n'est toutefois pas contraignant. Alors que la portée en termes de nombre de projets est assez étendue, l'impact favorable de tous ces avis est en réalité trop souvent limité.

Au-delà des avis qu'il émet, l'outil principal du BMA est l'organisation de concours qui permettent une ouverture saine et transparente des marchés d'architecture, d'urbanisme ou d'espace public. À ce jour, le BMA a déjà accompagné plus de 500 concours, dont environ 10 % destinés au secteur privé. En 2023, nous avons résumé en dix points nos critères minimums pour des concours transparents et efficaces, incluant notamment les honoraires fixes, l'ouverture des conditions d'accès et les méthodes de sélection offrant un gain de temps.

Aucun maître d'ouvrage, qu'il soit public ou privé, n'est tenu d'organiser un concours avec le BMA. Les règles relatives aux marchés publics, établies en Belgique dans la loi sur les marchés publics conformément aux directives européennes sur la concurrence, sont bien obligatoires pour les donneurs d'ordre publics. Cette loi ne s'applique pas aux donneurs d'ordre privés. Par conséquent, la procédure de concours privés est moins lourde et plus rapide. Comme elle échappe au carcan de la loi relative aux marchés publics, cette procédure laisse davantage de place à l'innovation. Cela nous a notamment offert la possibilité d'introduire un feed-back intermédiaire lors de l'élaboration des projets de concours ou de réduire la charge de travail liée aux offres. À titre d'exemple, pour la transformation de la Royale Belge à Watermael-Boitsfort, nous avons uniquement demandé les plans du rez-de-chaussée étant donné que l'enjeu principal de la mission était de savoir comment ouvrir le bâtiment sur son environnement.

A+ Comment êtes-vous parvenu à convaincre les promoteurs privés d'opter pour un concours ouvert plutôt que pour la solution la plus rapide, à savoir celle menant directement à l'architecte qu'ils connaissaient ou avec qui

noA – awg – Sergison Bates, Parklane Tour & Taxis, Bruxelles, 2025
(pour le compte de Nextensa) © Stijn Bollaert





noA – awg – Sergison Bates, Parklane Tour & Taxis, Bruxelles,
2025 (pour le compte de Nextensa) © Stijn Bollaert

ils avaient déjà travaillé? En d'autres termes, qu'est-ce qui peut motiver un promoteur privé à choisir la procédure de concours du BMA?

KB Les choses se sont souvent passées plus facilement qu'on ne le pense. Au début, certains promoteurs étaient un peu réticents, mais après avoir vu comment cela se passait pour l'un ou l'autre, l'effet boule de neige s'est déclenché. La confiance n'a cessé de croître, et l'équipe BMA a développé une relation professionnelle avec le secteur privé pour améliorer les ambitions et les objectifs des projets immobiliers.

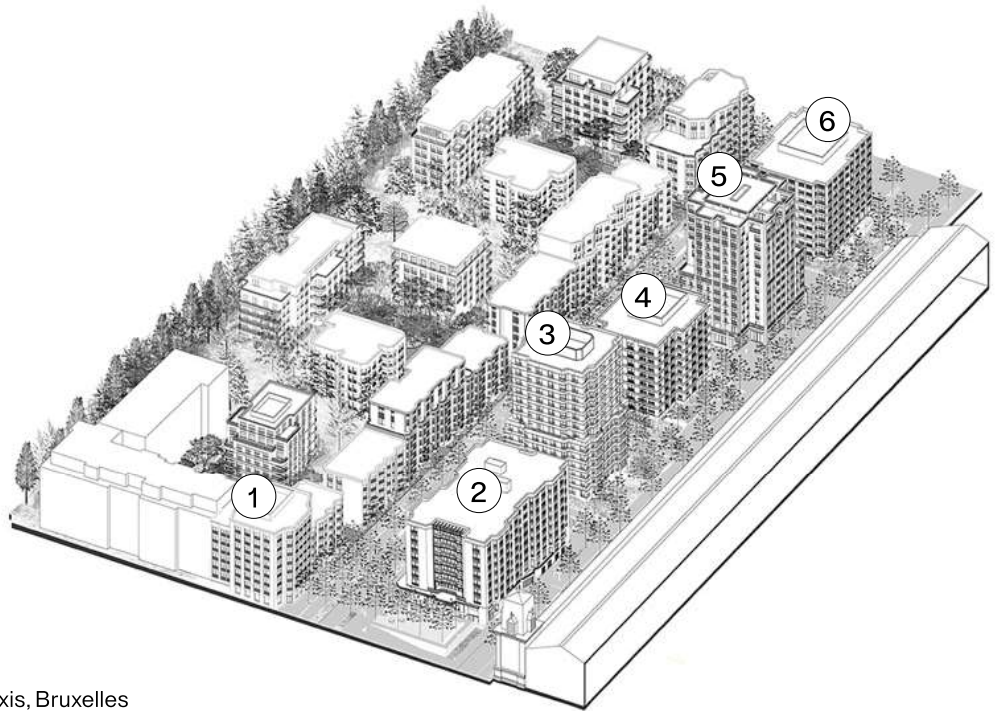
Contrairement à ce que pensent peut-être la plupart des gens, les concours ne font pas perdre du temps; ils en font gagner. Ils accélèrent le processus au lieu de le ralentir. Parce qu'en abordant ensemble la discussion relative à la qualité spatiale, tôt dans le processus et avec toutes les instances compétentes, les choses s'éclaircissent, on augmente les chances d'une procédure de demande de permis plus fluide, et on obtient une qualité supérieure. Avant même le lancement du concours avec le promoteur, le BMA organise une concertation avec tous les pouvoirs publics concernés – tels qu'Urban, la commune et Bruxelles-Environnement – pour discuter ensemble du programme et du cadre urbanistique. Cela permet d'obtenir leur adhésion. Par

la suite, lorsque nous lançons le concours, nous avons une certaine garantie que la mission soit soutenue par toutes les parties concernées. Cette clarté des grandes lignes permet précisément de gagner du temps et de rendre l'ensemble du processus plus efficace. Et pour les promoteurs privés, c'est un argument non négligeable.

Quitte à vous surprendre, sachez qu'on trouve aussi régulièrement des promoteurs véritablement intéressés par la qualité. Au début, ce fut pour beaucoup une révélation de constater que les projets remis dans le cadre d'un concours du BMA étaient plus intéressants et proposaient des idées plus originales que les solutions éculées des architectes à qui ils avaient l'habitude de faire appel. Ils se sont rendu compte qu'ils étaient tout simplement mieux servis par un concours ouvert.

A+ Y a-t-il eu des réactions d'architectes par rapport au fait de briser ce circuit fermé?

KB L'essentiel de la résistance n'est pas venue des promoteurs, mais effectivement des architectes bruxellois bien établis. J'ai découvert à quel point leur priorité n'était souvent pas l'architecture, mais le réseautage, la méthode informelle d'influencer des individus et de conclure des accords – ils intervenaient davantage comme



Parklane, Tour & Taxis, Bruxelles
(pour le compte de Nextensa)

1. Sergison Bates, Franklin et Imperial, 2021

2. noA, Metropolitan, 2024

3. noA, Dayton, 2024

4. Sergison Bates, Central, 2023

5. awg, Brooklyn, 2021

6. Sergison Bates, Admiral, 2023

« arrangeurs » que comme concepteurs. Nombre de ces bureaux fournissaient des projets interchangeables : du crépi blanc, un peu de pierre bleue par-ci, une touche de bois par-là. De par leur position monopolistique, ils ne ressentaient que peu le besoin de se renouveler ou d'être en concurrence. Lorsque nous avons commencé à organiser les concours, certains ont eu peur de voir leur chiffre d'affaires diminuer, mais les bureaux dynamiques ont réussi à se réinventer. Dix ans plus tard, je me réjouis de voir que ces bureaux, parfois en association avec d'autres, fournissent à nouveau de la qualité. L'ouverture du circuit a clairement abouti à plus de dynamisme et de renouveau dans le paysage architectural bruxellois.

Nous avons reçu en 2021 une lettre adressée au gouvernement par la branche francophone de l'Ordre des architectes, demandant d'interdire au BMA d'organiser des concours privés ; d'après eux, cela priverait les architectes de leurs missions. Pour nous, c'était incompréhensible étant donné que dans chaque concours, il y a toujours un ou une architecte qui gagne – c'est une profession protégée par la loi belge. Cela nous avait donné l'impression que l'Ordre ne défendait pas tous les architectes, mais plutôt les intérêts de quelques-uns. La résistance n'est donc pas venue du secteur de l'immobilier mais d'une génération d'architectes voulant conserver leurs prérogatives. Il y a parfois eu aussi de la résistance du monde politique, dans un souci de ne pas perturber les relations existantes.

A+ La qualité de l'espace a-t-elle le même sens pour vous que pour les promoteurs immobiliers et les architectes ? Parlez-vous le même langage ?

KB L'univers des promoteurs immobiliers et celui des architectes sont souvent distincts. On le remarque notamment aux publics qui fréquentent des événements tels que le salon de l'immobilier MIPIM à Cannes et la Biennale d'architecture de Venise. En tant que maître architecte, j'évolue dans ces deux mondes et tente de jeter des ponts entre eux.

Le BMA fonctionne un peu comme un « matchmaker » : nous mettons en présence des parties qui ne se connaissent quasiment pas, voire qui se regardent de haut. Pour autant, je ne pense pas qu'il soit indispensable que les architectes et les promoteurs parlent le même langage. C'était précisément le problème il y a dix ans, lorsqu'à Bruxelles les architectes étaient

nombreux à parler beaucoup trop la langue des promoteurs, alors que pour ma part, je préférerais leur parler dans la langue de notre propre profession. Ce qui compte, c'est que les deux parties fassent preuve d'empathie professionnelle et comprennent les intérêts de l'autre. Le promoteur se soucie de rentabilité, et l'architecte, de qualité. Le rôle du maître architecte consiste à accompagner ce dialogue et à veiller à ce que les deux points de vue aboutissent à une bonne discussion sur la qualité.

En outre, la qualité spatiale n'est pas toujours définie de manière explicite. En effet, elle se laisse difficilement définir à l'avance, car elle dépend fortement du contexte. Je pense que la qualité émerge du débat en concertation avec toutes les parties concernées. Il incombe au maître architecte d'initier cette discussion et de la rendre possible. Lorsque les bonnes conditions sont créées, la qualité spatiale en découle presque spontanément. Ces conditions consistent notamment en l'organisation d'une procédure de concours adéquate, avec une définition du projet qui encourage le client à formuler clairement ses ambitions et qui teste la faisabilité du programme à l'aide d'une recherche par le projet.

A+ Dans quelle mesure, en tant que maître architecte, êtes-vous en mesure de contrôler la continuité de la qualité spatiale tout au long du parcours allant de l'initiative à la réalisation ? Ou votre influence se limite-t-elle à certaines phases ?

KB S'agissant du contrôle de la qualité spatiale, le plus grand défi est ce que j'appelle « l'érosion post-concours », c'est-à-dire que la qualité diminue à mesure que le projet avance. C'est un phénomène qui touche autant les projets publics que privés. Parfois, c'est parce que l'architecte a trop bluffé dans la proposition remise pour le concours. Parfois, c'est la conséquence de la complexité de la procédure de demande de permis, qui implique les pompiers, les administrations, la commission de concertation et l'enquête publique. Dans cette phase, on constate souvent que la qualité recule au lieu de s'améliorer. Les restrictions budgétaires jouent elles aussi un rôle : les fonds disponibles ne sont pas toujours à la hauteur des ambitions.

Notre principal impact se situe au début du processus. Nous sommes impliqués jusqu'à l'introduction de la demande de permis, pour laquelle l'avis du BMA est requis. Nous n'avons que peu de prise sur ce qui se passe après. Pour éviter que la qualité des projets ne pâtisse trop, certaines voix s'élèvent pour demander que le BMA ait un rôle dans la commission de concertation, afin qu'un contrôle de la qualité soit encore possible au stade de





XDGA, City Dox, Biestebroek, Anderlecht, 2025
(pour le compte d'Atenor) © Maxime Delvaux

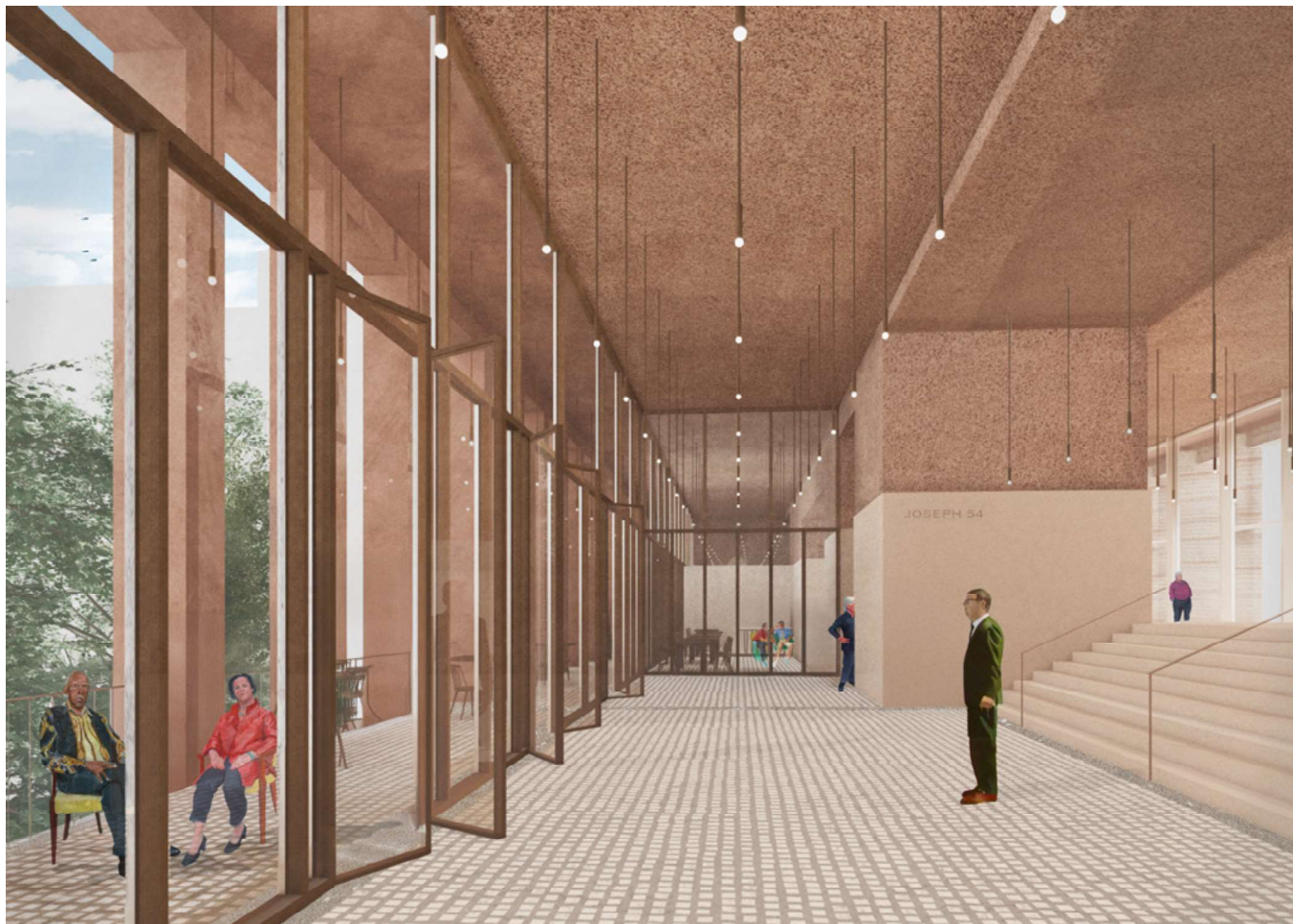
l'octroi du permis. Mais en tout état de cause, notre implication cesse dès que le chantier démarre.

À Bruxelles, le maître architecte et son équipe sont toutefois impliqués plus longtemps qu'en Flandre. Grâce à l'avis légalement obligatoire sur la demande de permis, les architectes et promoteurs reviennent nous consulter après le concours, par exemple pour parler de modifications. Notre implication se poursuit donc au-delà de la période du concours.

A+ Le BMA intervient-il également comme modérateur entre le

promoteur, les concepteurs et les citoyens ? Estimez-vous que le BMA a un rôle à jouer pour impliquer un groupe croissant de citoyens actifs dans le développement de projets privés de grande envergure ?

KB Le BMA ne joue qu'un rôle limité dans la médiation avec les citoyens. Bruxelles manque depuis toujours d'un service de la participation digne de ce nom, même si Perspective en a récemment créé un. Dans d'autres villes, ce genre de service existe depuis longtemps, avec des profils tels que des régisseurs de quartier ou des fonctionnaires en charge de la participation, qui encadrent professionnellement les discussions avec les citoyens. C'est un métier en



soi, et ce n'est pas la tâche première d'un maître architecte.

Le BMA se concentre en premier lieu sur la discussion avec les professionnels – architectes, promoteurs, maîtres d'ouvrage – et pas directement avec les citoyens. D'une part, parce que cela ne relève pas forcément de ses compétences et, d'autre part, parce que son implication directe pourrait être un peu sensible d'un point de vue politique : un ministre ou un échevin n'apprécie pas toujours de se trouver sur scène en présence d'un maître architecte indépendant, et la responsabilité publique compte en outre parmi ses attributions – ce qui n'est d'ailleurs pas une sinécure.

Cela étant, je crois fermement que les citoyens actifs apportent une plus-value en tant que « souffleurs de qualité ». C'est pourquoi, lors de chaque concours portant sur l'espace public, nous demandons à ce qu'un panel de citoyens fasse partie du jury. Avec l'équipe, nous avons mis au point une méthodologie pour déterminer comment ce panel est composé, comment il vote, etc. Toutefois, reprendre la totalité du volet participatif dans les prérogatives du BMA ferait sortir ce dernier de son rôle.

A+ Avez-vous quelques exemples concrets de projets pour lesquels vous et votre équipe, en collaboration avec le promoteur, avez élevé le niveau de la qualité ?

KB Trois exemples me viennent à l'esprit. Un premier exemple de réussite dans un projet privé fait partie du site de Tour & Taxis. À l'angle de la rue Picard, un immeuble résidentiel très banal avait été construit, premier d'un important projet immobilier qui allait suivre. Nextensa a été un des premiers promoteurs à Bruxelles à opter pour un concours avec le BMA. Dans la foulée, noA, Sergison Bates et awg se sont attelés à la poursuite de l'ensemble Parklane. On constate d'emblée que le plan est devenu beaucoup plus intéressant puisqu'il inclut différentes typologies résidentielles, des cours intérieures et une expression architecturale raffinée, par exemple dans l'élégance de la maçonnerie et dans le choix de certains matériaux nobles. En revanche, après le concours, la qualité exceptionnelle des plans des appartements s'est malheureusement perdue. Ils étaient initialement innovants dans la mesure où toutes les pièces d'un appartement devaient plus ou moins avoir la même taille pour offrir une certaine flexibilité aux résidents ; au bout du compte, elles sont redevenues relativement standards. Comme on le voit souvent, c'est un élément sur lequel les promoteurs préfèrent rester plutôt conservateurs.

Un exemple très récent est le projet Cityforward, une opération de transformation à grande échelle de 21 anciens bâtiments de la Commission européenne, soit quelque 300.000 m². Au moins 30 % de la superficie sont réaffectés à du logement et des équipements, de sorte que le quartier monofonctionnel de bureaux pourra finalement évoluer jusqu'à devenir un véritable quartier urbain mixte. La transformation de cette énorme quantité de bureaux a fait l'objet d'une excellente collaboration avec Whitewood, un promoteur qui, la première fois, était plutôt réticent à l'idée d'un concours. Entre-temps, il s'est convaincu de sa plus-value et reconnaît que cette formule lui permet à présent de découvrir à chaque fois quelque chose de nouveau. En

premier lieu, un cadre commun a été établi en concertation avec toutes les instances bruxelloises concernées pour les différents concours d'architecture qui seront lancés ultérieurement. Jaspers-Eyers Architects et BC Architects sont les lauréats d'une des rénovations d'un immeuble de bureaux. C'est là que l'expérience devient intéressante : je me demande comment le narratif de BC – très axé sur la durabilité, la circularité et l'inclusion – va se traduire dans le contexte du monde corporate des bureaux.

Un autre exemple réussi est le projet d'Atenor à Biestebroek, dans la zone du canal de Bruxelles. En l'occurrence, les premiers bâtiments étaient tout au plus de qualité moyenne. Mais à un moment donné, Atenor a décidé d'organiser un concours d'architecture avec le BMA. Ce fut un tournant : le projet gagnant de XDGA a apporté une approche singulière et innovante qu'Atenor n'avait pas anticipée, comme la solution de stationnement. La qualité du projet a été conservée jusque dans l'exécution, et l'érosion que j'évoquais précédemment est donc restée contenue. Un de ces immeubles est désormais affecté à du logement social.

Et puis, il y a évidemment l'imposant ancien siège de la Royale Belge, auquel un groupe de promoteurs, sur une initiative de Benoît De Landsheer, a redonné vie. Dans le concours, ce sont les interventions tout aussi discrètes et précises de Caruso St John et de Bovenbouw qui se sont distinguées, et aujourd'hui le bâtiment, devenu un haut-lieu de la prospère commune de Watermael-Boitsfort, est encensé pour sa qualité architecturale – tant par le milieu de l'architecture que par celui des promoteurs. C'est ce qu'on peut appeler un mariage réussi !

En collaboration avec

BOUWMEESTERMAITREARCHITECTE