

Lisa De Visscher
Bouwmeester maître architecte BMA
2025- 2030

NOTTE D'ORIENTATION

1. INTRODUCTION	2
2. LA QUALITÉ ARCHITECTURALE	3
3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES THÉMATIQUES ET TRANSVERSAUX	5
LES LOGEMENTS DÉCENTS ET ACCESSIBLES	
RECONVERSION DES BÂTIMENTS ET RÉEMPLOI DES MATÉRIAUX	
L'ESPACE OUVERT, MOTEUR D'UNE VILLE ADAPTÉE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	
TRAVAILLER AVEC LE PRIVÉ	
FLUIDIFIER LES PROCESSUS DES PROJETS	
4. OUTILS BMA AU SERVICE DES OBJECTIFS	10
CONCOURS	
RECHERCHE PAR LE PROJET	
AVIS BMA	
LABEL BMA	
COMMUNICATION	
5. CONCLUSION	16

1. INTRODUCTION

En tant que BMA, je souhaite avant tout être un bâtisseur de ponts. Mon ambition est de collaborer de la manière la plus constructive possible avec l'ensemble des administrations et instances publiques, dans le respect de la souveraineté, des compétences et de l'indépendance de chacun. Je souhaite mobiliser l'expertise et la vision du BMA et les mettre à disposition afin de soutenir les structures, les processus et les outils existants, dans le respect des compétences du Gouvernement et des administrations concernées.

Ensemble avec l'équipe BMA, mon ambition est de collaborer de manière transversale et constructive avec tous les acteurs publics et privés impliqués dans la qualité architecturale du développement urbain, de les soutenir dans leur action et d'agir en tant que facilitateur dans la réalisation des nombreux projets en cours. Je souhaite également mobiliser la synergie existante entre le BMA et toutes les autres institutions afin d'améliorer autant que possible la qualité de chaque projet et de faire de Bruxelles une ville la plus vivable possible – cela, bien entendu, dans le respect des objectifs définis, d'une part, par le CoBat, et le PRAS, et d'autre part, par les ambitions de la Déclaration de politique régionale de février 2026.

Conformément à cette Déclaration de politique, je souhaite m'engager autour de 4 objectifs stratégiques thématiques, à savoir : le soutien à la réalisation de logements abordables, la reconversion des bâtiments et la réutilisation des matériaux afin de relever les défis climatiques et énergétiques, le soutien à la création d'espaces publics de qualité dans le cadre d'une politique climatique intelligente, ainsi qu'une collaboration constructive avec le secteur privé. Parallèlement, un objectif transversal s'impose : soutenir les différentes actions visant à faciliter et à fluidifier le processus de réalisation des projets.

Pour atteindre ces objectifs, je mettrai à profit les quatre outils existants du BMA. Ces instruments (le concours d'architecture, la recherche par le projet, l'avis BMA et le Label BMA) évolueront, seront affinés et mieux mis à profit en fonction des besoins des objectifs thématiques et transversaux susmentionnés, dans le but d'améliorer la qualité architecturale et spatiale de notre capitale et de faire de Bruxelles une ville encore plus agréable à vivre.

2. LA QUALITÉ ARCHITECTURALE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

La mission la plus importante pour le BMA se situe dans la stimulation de la qualité architecturale des projets urbains sur le territoire de la Région Bruxelles Capitale.

Qu'est-ce que c'est, la qualité architecturale ? Ce n'est ni une liste à cocher, mais pas non plus une boîte noire.

Dans les 6 affirmations suivantes, nous cherchons à définir la qualité architecturale ou, plus largement, la qualité spatiale, et de quoi elle a besoin pour se développer.

LA QUALITÉ SPATIALE, C'EST LE CONTEXTE

La qualité spatiale n'est pas un concept abstrait, elle est inextricablement liée à son contexte. Cela signifie que la qualité spatiale est souvent déjà présente avant même qu'il y ait un projet : un tissu urbain qualitatif, un bâtiment existant, une structure solide, un coin de nature ou une belle vue. En partant de l'existant, les qualités du nouveau projet sont ancrées dans l'usage du lieu.

De même, les qualités spatiales du projet lui-même ne peuvent être évaluées qu'en fonction de son contexte. Il ne s'agit donc pas seulement du contexte spatial, mais de tous les éléments qui donnent un sens au projet, tels que la fonctionnalité, la convivialité, l'interaction sociale, la relation avec l'espace public, comme les socles actifs, la signification du programme, la durabilité, la signification pour le quartier et les différents utilisateurs, la pertinence sociale et l'économie des ressources et des moyens.

LA QUALITÉ SPATIALE, C'EST LA VISION

Une vision claire, qui fournit un cadre précis pour les ambitions du projet, est essentielle pour garantir la qualité spatiale d'un projet par la suite. Grâce à cette vision, il est possible de définir sans ambiguïté la mission et de jeter les bases du projet. En effet, plus la définition du projet est claire, meilleur est le résultat final.

Une vision claire au gouvernement, qui transcende les normes et les règlements, donne du poids à l'ensemble de la politique. Si cette vision est partagée par les différents acteurs du projet (autorités, administration, maître d'ouvrage, concepteurs), la qualité du projet reste intacte tout au long du processus. Il est donc important de donner du souffle à cette vision, de bien la communiquer et de la traduire en ambitions tangibles et en questions de conception.

LA QUALITÉ SPATIALE, C'EST LA PROCÉDURE

La qualité spatiale exige des conditions de travail qualitatives, tant pour l'administration que pour le maître d'ouvrage et l'architecte. Il est donc essentiel d'utiliser la bonne procédure pour garantir ces conditions et réaliser un projet de qualité. De bons outils pour la sélection, l'évaluation et l'orientation d'un projet sont très importants, mais il ne s'agit pas seulement de la bonne procédure d'appel d'offres, mais plutôt de l'ensemble du processus. Cela commence dès les premières lignes du plan stratégique ou du cadre réglementaire, et se poursuit jusqu'à la mise en service du projet. Les bonnes personnes autour de la table au bon moment, une vision coordonnée, des décisions fermes, suffisamment de temps pour la consultation et la mise en œuvre, la transparence et une communication claire, un marché accessible et une rémunération équitable sont autant d'éléments indispensables pour que chacun puisse travailler à un projet commun de qualité dans de bonnes conditions.

LA QUALITÉ SPATIALE, C'EST LA COLLABORATION

À Bruxelles, les décideurs politiques sont répartis dans de nombreux organes différents et il y a énormément de parties prenantes publiques et privées. La seule façon de réussir un projet de qualité est de travailler ensemble à tous les niveaux et sur tous les fronts. Tout au long d'un projet, il faut donc des plates-formes, des procédures et des occasions où les gens peuvent se rencontrer, où les administrations, les décideurs politiques, les maître d'ouvrage publics et privés sont soutenus afin de choisir la bonne équipe de conception et où les partenaires engagés dans le développement urbain qualitatif se trouvent les uns les autres. Enfin, en impliquant également les citoyens dans le processus du projet, celui-ci devient important pour chaque individu. Grâce à sa position indépendante, le BMA peut soutenir et guider cette collaboration de manière transversale, à travers les rangs de toutes les différentes instances.

LA QUALITÉ SPATIALE, C'EST LE DIALOGUE

La qualité architecturale est le résultat d'un bon dialogue dans une conversation ouverte. Il est essentiel d'engager le dialogue avec les experts, les décideurs politiques, l'administration, les promoteurs, les utilisateurs et les citoyens. La confiance entre les parties prenantes, les autorités publiques et les promoteurs privés est cruciale, de même qu'un lieu ou un contexte sûr où la conversation peut se dérouler ouvertement et où la conception et la vision peuvent être suivies.

L'instrument idéal pour cela est la réunion de projet qui, si elle est bien menée, est cruciale pour la qualité spatiale et l'autorisation d'un projet, mais le véritable dialogue commence dès le début, dans la phase préparatoire, et se poursuit jusqu'à la fin du processus. Il se déroule toujours de manière transparente, est bien argumenté et reste honnête et engagé, ce qui constitue la base du soutien au projet.

LA QUALITÉ SPATIALE EST UNE PRÉOCCUPATION SOCIÉTALE

Les trajectoires de qualité contribuent à un meilleur environnement bâti pour la ville, pour ses citoyens et pour les administrateurs. La qualité spatiale façonne la société, que le BMA sert en tant que civil servant. C'est pourquoi la vision du BMA doit toujours être orientée vers la société et répondre aux urgences de la région et du territoire, afin que les projets qui en résultent servent l'intérêt général. Ainsi, chaque collaboration avec le BMA porte un label de qualité où l'architecture et l'urbanisme deviennent un levier pour une meilleure société urbaine.

Pour concrétiser et renforcer cette vision de la qualité spatiale, nous souhaitons nous concentrer sur 4 thématiques sociétales qui jouent un rôle clé pour la qualité de vie de Bruxelles et de ses habitants, ainsi que sur un sujet, en lien direct avec l'accord gouvernemental qui est un facteur clé dans le développement de chaque projet : la question de temps du processus.

3.1. LES LOGEMENTS DÉCENTS ET ACCESSIBLES

Bruxelles est confrontée depuis des années à de longues listes d'attente dans le secteur du logement

social et le marché locatif privé est l'un des plus chers du pays. Comme évoqué dans le DPR, il existe bien des logements abordables sur le marché privé, mais leur qualité est bien trop faible. Il faut plus de logements décents et accessibles pour l'ensemble des Bruxellois.

Les différentes sociétés de logements sociaux (SISP, etc.) doivent faire face à différents défis avec de moins en moins de moyens financiers. De nombreux sites sont dans un état avancé de dégradation et nécessitent des travaux de rénovation et de mise aux normes énergétiques.

Le marché tel qu'il existe aujourd'hui (public et privé) ne permet pas de réaliser suffisamment de logements abordables. Il faudra donc proposer des alternatives.

LE BMA COMME SOUTIEN TRANSVERSAL POUR LA RÉALISATION DE LOGEMENTS ABORDABLES

L'avantage de la position transversale du BMA est qu'elle lui permet de porter un regard sur les différentes pratiques, de les comparer et d'en tirer des leçons qui peuvent bénéficier aux autres acteurs, afin d'optimiser les processus de développement des projets.

En tant qu'acteur indépendant, le BMA collabore de longue date avec les différents opérateurs du logement public : SLRB et SISPs, Citydev, SAU, CLTB, Fonds du Logement, communes, CPAS, etc., ainsi qu'avec le secteur privé.

BMA va continuer à s'engager dans ce rôle d'accompagnement classique, qui est un des fondements de sa mission. Le champ de ces projets couvre tant la rénovation de logements existants, que la reconversion de bureaux en logements et la construction de logements neufs.

LE BMA COMME FACILITATEUR DANS LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS ALTERNATIFS ET INNOVATIFS

Le prix d'un logement dépend fort du prix du foncier. Développer un système alternatif qui neutralise l'effet de marché du foncier contribue à la réalisation de logements abordables sur le long terme.

Pour cette raison, le BMA soutient les coopératives d'habitats, véritable nouvelle piste de créations de logements abordables à Bruxelles. Ces coopératives constituent une alternative particulièrement opportune qui permet de répondre à plusieurs problématiques car elle offre un logement abordable pérenne via un statut hybride, augmente le pouvoir d'achat pour les habitants, maintient les travailleurs en ville, augmente le parc de logements abordables, etc... Le BMA a un rôle de facilitateur qu'il doit pouvoir ancrer davantage dans le paysage politique bruxellois. La volonté est de poursuivre l'accompagnement de projets pilotes et de faire évoluer les outils nécessaires à cet accompagnement.

3.2. RECONVERSION DES BÂTIMENTS ET RÉEMPLOI DES MATÉRIAUX

Pour rencontrer les enjeux environnementaux, climatiques et énergétiques, le BMA propose de travailler sur le sujet de la reconversion des bâtiments et le réemploi des matériaux. De la même manière que certains matériaux de construction, autrefois considérés comme des déchets, sont désormais reconnus comme des ressources, de nombreux bâtiments jugés obsolètes ou sans valeur architecturale font l'objet d'une réévaluation. Ces dernières années, la Région de Bruxelles a développé une expertise qui s'appuie à la fois sur l'expérience de projets innovants sur l'action d'acteurs pionniers ainsi que sur l'évolution du cadre réglementaire, stratégique et opérationnel de la reconversion et le réemploi. Les réflexions menées dans le cadre de la révision du RRU, les visions territoriales développées pour le quartier Nord et Européen ou encore les différents dispositifs opérationnels tels que les taskforces liées aux bureaux ou à l'occupation temporaire (Perspective) ont contribué à appuyer ces dynamiques. Enfin, ces pratiques de reconversion et de réemploi interrogent également l'évolution de la pratique et l'identité architecturale.

La reconversion des bâtiments et le réemploi des matériaux doivent devenir des pratiques structurelles de la production architecturale et urbaine à Bruxelles. Pour accompagner ce changement de paradigme, il est nécessaire d'intégrer systématiquement ces réflexes dans les projets, les concours, les instruments et les procédures.

AGIR SUR LA GOUVERNANCE

La reconversion doit devenir la norme, tandis que la démolition doit rester l'exception et être justifiée. Ce principe, déjà affirmé dans les orientations du RRU, devrait être pleinement intégré afin de systématiser cette approche.

Un autre levier important consiste à fluidifier les démarches administratives, notamment lors des demandes de permis. BMA veut soutenir Urban dans les démarches qui permettent d'introduire davantage de souplesse dans le cadre réglementaire, en particulier dans le Co-BAT afin de permettre une plus grande flexibilité dans les projets intégrant des matériaux de réemploi, dont la disponibilité et les caractéristiques ne sont pas toujours entièrement connues au stade de la demande de permis.

AGIR SUR LES OUTILS BMA

Par sa position au croisement des projets, des acteurs et des processus de décision, BMA peut mobiliser ses outils pour soutenir l'intégration des principes de reconversion et de circularité.

Un travail sur la programmation permet de favoriser une meilleure adéquation entre l'offre bâtie et les besoins urbains — logements, équipements ou fonctions mixtes — tout en soutenant la mixité fonctionnelle et l'activation des socles. La réflexion sur la mixité programmatique gagne par ailleurs à être envisagée à l'échelle d'un portefeuille de bâtiments ou d'un quartier, où elle apparaît souvent plus pertinente qu'à celle d'un bâtiment isolé.

Les concours constituent également un levier pour stimuler l'intégration de principes circulaires dans les projets. Ils peuvent encourager l'usage de matériaux de réemploi, ainsi que des approches de conception favorisant l'adaptabilité des bâtiments dans le temps, par exemple à travers des systèmes constructifs pensés en strates et des assemblages démontables facilitant les transformations futures.

Enfin, BMA peut jouer un rôle dans la diffusion et la structuration des connaissances issues des projets. Grâce à sa connaissance transversale des opérations — via les concours, les réunions de projet ou les avis rendus — BMA pourrait contribuer au développement d'outils permettant de mieux identifier et rendre visibles les ressources disponibles.

3.3. L'ESPACE OUVERT, MOTEUR D'UNE VILLE ADAPTÉE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le dérèglement climatique a un impact majeur sur le cœur des villes, et Bruxelles ne fait pas exception. A cet égard, la qualité de l'espace ouvert joue un rôle fondamental dans l'atténuation des effets de ce changement. Si l'urgence de développer des espaces ouverts plus adaptés est aujourd'hui largement reconnue, la mise en œuvre des projets souffre toutefois d'une certaine lenteur. Cette temporalité est difficilement compatible avec l'urgence de la crise climatique et pénalise régulièrement la qualité spatiale des projets.

En région bruxelloise, de nombreux acteurs travaillent déjà à la transformation de l'espace ouvert. Plusieurs d'entre eux ont développé des outils visant soit à généraliser une vision, soit à accélérer certaines procédures. Il s'agit par exemple de manuels (comme le Manuel Espaces Publics), de centrales de marché (accord-cadre Espace public, accord-cadre Mailles apaisées, Accord-cadre Cyclostrade), de mémorandum (de Bruxelles-Environnement). Pourtant, ces outils restent souvent mal connus des acteurs auxquels ils s'adressent, en particulier les maîtres d'ouvrage et les concepteurs.

L'aménagement de l'espace ouvert mobilise, par ailleurs, une grande diversité d'acteurs et de thématiques. Chacun intervient dans un champ d'expertise spécifique et reste souvent cantonné à sa spécialité. La position transversale du BMA permet dès lors de porter un regard sur la qualité au sens large, en croisant les différentes thématiques. Pour BMA, cette approche pluri-thématique constitue un levier important pour renforcer la qualité des projets.

Enfin, les projets d'espaces ouverts, pourtant destinés aux citoyens, sont encore trop souvent conçus en chambre. Il en résulte des projets qui ne répondent pas toujours aux besoins des quartiers et de leurs usagers, et qui restent dès lors difficilement appropriables.

En collaboration avec et en soutenant les communes, BM, BE, Beliris, Urban et Perspective, le BMA poursuit trois grandes ambitions pour l'espace ouvert : généraliser, accélérer et soutenir la qualité.

La première ambition est la généralisation du réaménagement de l'espace ouvert. Par sa position indépendante, BMA a développé une méthode de travail transversale permettant de créer des liens entre les acteurs. Cette position doit être mise à profit pour mieux faire connaître et promouvoir les outils existants, et pour fédérer les acteurs impliqués dans l'aménagement de l'espace ouvert.

La deuxième ambition, la plus urgente, est d'accélérer l'aménagement de l'espace ouvert. Pour y parvenir, BMA peut agir à travers son outil Concours en stimulant l'usage de procédures plus rapides et par son expérience avec l'occupation temporaire, également identifiée comme un levier d'accélération.

Tout cela doit se faire sans perte de qualité, la troisième ambition. Pour soutenir la qualité,

BMA souhaite maintenir les réunions de projets pour les espaces ouverts, qui permettent une évolution qualitative des projets.

3.4. TRAVAILLER AVEC LE PRIVÉ

Les maîtres d'ouvrage privés représentent aujourd'hui la part la plus importante du marché immobilier à Bruxelles. Parallèlement, les maîtres d'ouvrage publics disposent de moyens budgétaires de plus en plus limités pour porter les projets de transformation urbaine dont la Région a besoin. Afin de renforcer un investissement du secteur de construction dans Bruxelles, BMA souhaite développer d'avantage sa collaboration avec les maîtres d'ouvrage privés, à la fois à travers l'utilisation de ses outils et procédures et afin de soutenir une qualité spatiale élevée dans les projets réalisés à Bruxelles.

Au cours des dernières années, BMA a développé plusieurs expériences concluantes avec des développeurs privés. Cette dynamique s'est progressivement renforcée : en 2024, les projets privés représentaient déjà 20 % des concours accompagnés par BMA ; en 2025, cette part atteignait 25 %. Cette évolution témoigne à la fois de l'intérêt croissant du secteur privé pour l'accompagnement et les outils BMA, ainsi que du potentiel de collaboration encore à renforcer.

L'ambition est double : d'une part, faire du secteur privé un partenaire plus structurel dans la production de la qualité spatiale à Bruxelles ; d'autre part, faire évoluer les outils BMA afin de les adapter davantage aux réalités opérationnelles de ces acteurs.

Cette collaboration ne vise pas uniquement l'accompagnement de projets individuels en amont de la demande de permis, mais également l'émergence d'une culture partagée de la qualité spatiale, de l'intérêt collectif et de la responsabilité urbaine. Dans ce cadre, BMA peut jouer un rôle de facilitateur, de garant de la qualité spatiale et d'interface entre ambitions privées et objectifs publics, en collaboration avec les réseaux professionnels du secteur comme l'Upsi, Embuild, les Femmes de l'immobilier, ainsi que les développeurs, investisseurs et propriétaires institutionnels.

3.5. FLUIDIFIER LES PROCÉDURES DE PROJET

La Déclaration Politique Régionale est claire : Le Gouvernement s'engage à réduire de moitié les délais de délivrance des permis d'urbanisme, ce qui est un objectif urgent et nécessaire. Mais au-delà des permis, on remarque que tout le processus de projet, depuis les premières intentions jusqu'à la délivrance du permis, est ralenti par de nombreux facteurs : les nombreux acteurs impliqués dans le processus, les incertitudes et les degrés d'interprétation possibles dans les cadres juridiques, le manque de coordination entre instances et parfois même au sein d'une même administration, les changements d'avis inconsidérés etc. Cette complexité ne touche pas que les projets privés mais aussi les porteurs de projets publics. Le gouvernement bruxellois a également constaté ce problème et s'est engagé dans sa déclaration de politique générale à harmoniser les procédures et à réduire les charges administratives.

Dans le cadre de son rôle de stimuler la qualité spatiale, BMA souhaite soutenir le gouvernement dans cette démarche. En effet, une perte de temps signifie souvent aussi une perte de qualité. Trop souvent, les ambitions originelles sont abandonnées, les complications

Note d'orientation

Lisa De Visscher - Bouwmeester maître architecte BMA
2025- 2030

poussent à des choix de facilité ou les incohérences entre avis engendrent un « plus petit dénominateur commun », un consensus mou. La fluidification des procédures ne doit donc pas viser uniquement à raccourcir les délais, mais aussi à améliorer la lisibilité et la cohérence de l'ensemble du processus de projet.

L'objectif n'est pas de créer de nouvelles règles, mais d'organiser les procédures existantes de manière plus efficace et plus cohérente. Il ne s'agit pas seulement de réduire les délais d'obtention des permis auprès de l'administration. Des pertes de temps et de qualité surviennent également en amont du dépôt de la demande de permis de construire. Mais il est tout aussi important de prendre le temps, dès les premières phases du projet, de définir le cadre adéquat, d'aligner les attentes et les ambitions sur la réalité et d'utiliser les procédures appropriées. Il s'agit ainsi de la gestion efficace et intelligente des moyens à disposition afin de contribuer à la maîtrise budgétaire des projets, car un projet qualitatif, c'est un projet où le budget à l'équilibre tout au long du processus.

En améliorant la collaboration, en structurant plus clairement les moments de décision et en utilisant les bons outils au bon moment, il est possible de gagner du temps sans compromettre la qualité.

L'objectif est de passer d'un parcours linéaire à un processus mieux coordonné.

Afin de mieux réaliser les projets dans le cadres des thématiques mentionnées ci-dessus, les 4 outils existants du BMA - les concours, la recherche par le projet, les avis et le Label BMA – sont préservés, mais évalués, optimisés et mis au services des thématiques. La communication de l'ensemble, crucial dans le fonctionnement du BMA est rajouté comme un 5e outil.

Il est clair que le BMA ne cherche pas à multiplier les outils disponible et se met à disposition pour jouer un rôle actif dans la révision des outils dans le cadre de la réforme du CoBAT.

Comme indiqué dans le cahier des charge de la mission, une évaluation des outils et de l'ensemble du fonctionnement du BMA est prévue lors de la publication du rapport d'activité publié de ce mandat (mars 2027).

4.1. CONCOURS

L'organisation de concours est l'outil principal du BMA. Ils permettent une ouverture saine et transparente des marchés d'architecture, d'urbanisme ou d'espace public et poussent ceux-ci à la qualité des projets. Cet outil permet aux maîtres d'ouvrage, qu'ils soient publics ou privés, de bénéficier d'un accompagnement vers une procédure de concours qui soit la meilleure possible.

Après plus de 15 ans d'expérience et environs 50 comités d'avis par an, ce système est largement reconnu par les acteurs du secteur et a contribué à améliorer la qualité et stimuler l'innovation des projets de la Région.

Dans le même temps, nous constatons aujourd'hui un certain essoufflement suite à la pression budgétaire, la charge administrative des procédures, la forte concurrence entre les architectes, la rémunération limitée et les délais parfois longs.

Dans ce contexte, préserver la qualité des procédures tout en tenant compte des réalités opérationnelles devient un enjeu central.

BMA souhaite consolider les concours comme outil privilégié en maintenant la qualité des projets qui émanent de ce processus, tout en rendant l'outil plus agile et plus flexible pour mieux l'adapter aux réalités du secteur.

BMA souhaite poursuivre son rôle de garant d'une mise en concurrence ouverte et qualitative, en mettant en avant qu'il n'existe pas un modèle unique de concours mais une série de procédures différentes qui doivent pouvoir s'adapter à la nature des projets, à leur complexité et aux moyens disponibles. En plus des marchés publics, nous mettons en place des procédures Design et Build avec un cahier des charges type et nous développons des formats plus souples et dynamiques pour les acteurs privés. L'ambition est de décroquer progressivement les approches entre concours publics et privés : insuffler davantage de flexibilité et d'innovations dans les procédures publiques tout en accompagnant les maîtres d'ouvrage privés vers des démarches encore plus légères et expérimentales, tout en garantissant une rémunération correcte pour les bureaux d'étude.

Grâce à l'organisation des réunions de concours, qui on lieu avant le lancement du concours (privé) et en concertation avec les administrations concernées, on évite que les cahiers des charges ne correspondent pas aux cadres règlementaires.

Les concours sont également l'instrument par excellence de soutenir la réalisation des logements accessibles de qualité, d'étudier les démarches innovatives pour la rénovation des logements sociaux existants, stimuler la reconversion des bâtiments et élaborer les espaces publics adaptés.

Les maîtres d'ouvrage publics (SLRB, Citydev, Communes, ...) et privés constituent des partenaires essentiels pour adapter les procédures aux réalités des projets et renforcer la qualité des programmes. Perspective est un partenaire essentiel au sujet des taskforces (équipement, école,...), les observatoires des bureaux, l'occupation temporaire, et la participation. Les différents bureaux d'architectes et d'urbanistes devront également être associés à cette réflexion ainsi que des associations comme l'UPSI, Embuild, le G30 et l'Ordre des architectes. A travers ce dialogue élargi et une démarche d'auto-évaluation institutionnelle, BMA souhaite faire évoluer ses procédures de concours afin qu'elles continuent à constituer un levier central pour la qualité architecturale et urbaine à Bruxelles.

4.2. AVIS ET RÉUNIONS DE PROJET

Seul outil du BMA à être inscrit dans le CoBAT depuis 2019, les avis sont un élément essentiel du fonctionnement du BMA. Leur simple existence incite les porteurs de projet à venir rencontrer le BMA lors des réunions de projet en amont de la demande. De plus ils aident Urban dans leur analyse des qualités spatiales et architecturales des projets. Actuellement, l'avis ne concerne que les projets de bâtiments, mais le gouvernement a décidé en 2024 de l'étendre aux espaces publics de plus de 5.000 m², sans que cette décision ne soit encore appliquée. Selon le CoBAT, BMA dispose de 60 jours pour transmettre son avis, néanmoins, le BMA s'engage à rendre les avis en moins de 30 jours.

Pour se consolider un avis qui soit éclairé et tenant compte des expertises d'autres partenaires, BMA participe aux réunions de projet organisées par Urban pour les projets de plus de 5.000 m². Depuis leur création, les réunions de projet se sont imposées comme un outil essentiel de la concertation en amont d'une demande de permis. Pour BMA, elles sont un moment important de discussion et de débat. Elles permettent d'entendre les arguments des porteurs de projets et des différents intervenants publics. Ils réduisent les allers-retours, les hésitations et les discussions stériles, ce qui a pour effet de fluidifier le trajet du projet. Pour les pouvoirs publics et acteurs privés, la concertation engendrée par ces outils permet d'augmenter la qualité des projets. A cet égard il est évident de les renforcer, de les soutenir, mais, comme évoqué dans le DPR, leur format est encore améliorable.

L'avis BMA est consultatif. Il ne sanctionne pas le projet d'un « oui » ou d'un « non » mais il met en avant les qualités et souligne les points faibles d'un projet, il avance des arguments qui alimentent alors l'analyse des dossiers. Il contribue à animer et élever le niveau du débat architectural à Bruxelles, il conviendrait d'assurer une plus grande visibilité aux avis BMA, par exemple lors des enquêtes publiques.

Les réunions de projet sont un lieu de débat et d'échange à stimuler. Néanmoins, elles doivent aussi fournir des informations claires au demandeur. Comme évoqué dans le DPR, un déroulement efficace de la réunion ainsi qu'un rapport complet avec une conclusion claire sont essentiels. BMA soutient pleinement cette ambition et se propose comme facilitateur de ce processus au service d'Urban d'une part et des maîtres d'ouvrages publics et privé d'autre part. Pour cette raison, BMA participera aux comités de concertation des projets issus des

procédures BMA.

Dans une majorité de cas, BMA est impliqué dans les concours pour le réaménagement des grands espaces publics de la région. C'est tout à fait légitime car l'espace public participe tout autant que les bâtiments à la qualité spatiale de la région. Néanmoins, ces projets prennent du temps et une perte de qualité risque de se produire lors du processus. Pour réduire ce risque et maintenir un haut niveau d'ambition même après le concours, BMA doit continuer d'être impliqué dans les réunions de projet pour les espaces publics d'ampleur. Pour cette raison, nous proposons l'extension de l'avis BMA pour les espaces publics.

S'agissant des possibles améliorations dans le fonctionnement des réunions de projet, Urban sera bien évidemment un partenaire privilégié. Mais ces améliorations doivent être le fruit d'une réflexion collective qui associera les autres acteurs publics de la réunion de projet tels que Bruxelles Environnement, Bruxelles Mobilité et les communes qui souhaitent y prendre part. Il conviendra aussi d'entendre ce que certains demandeurs ont à dire, qu'ils soient privés ou publics comme Citydev, la SLRB ou Beliris.

4.3. RECHERCHE PAR LE PROJET

L'outil Recherche par le Projet existe depuis plus de dix ans. Il a été créé dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du Plan Canal et la mise en place d'un équipe canal dédiée et composée de représentants d'administrations régionales et communales. Après 10 ans, le bilan est positif : la recherche par le projet s'est imposée comme une méthodologie reconnue, tant au sein du paysage institutionnel bruxellois que dans la culture du projet afin de nourrir le débat et de stimuler la qualité spatiale des projets en amont de la demande de permis d'urbanisme.

Néanmoins, nous constatons que le paysage a changé. Les bureaux d'études sont de plus en plus souvent sollicités pour mener des recherches par le projet, ce qui est positif et incite à redéfinir le rôle du BMA. De plus, depuis la création de cet instrument, le BMA ne veut pas se substituer aux bureaux d'études.

La Recherche par le Projet Réactive doit être maintenue et renforcée comme offre de service aux maîtres d'ouvrage, au même titre que les concours, tout en développant des articulations plus étroites entre ces deux dispositifs.

URBAN LAB : UNE PLATEFORME DE RECHERCHE PAR LE PROJET PROACTIVE ET PROSPECTIVE

Nous proposons de mettre en place un Urban Lab comme plateforme de collaboration structurelle avec Urban et Perspective pour la recherche par le projet proactive et prospective à l'échelle de la Région de Bruxelles-Capitale. L'Urban Lab se réunit régulièrement, définit ses thématiques sur la base de l'agenda politique, en concertation avec la Secrétaire d'Etat pour urbanisme, et produit des visions spatiales destinées à soutenir la décision. Parmi les thématiques de recherche possibles : le devenir du patrimoine postmoderne, la reconversion des immeubles de bureaux vacants vers des programmes mixtes, la reprogrammation et la densification éventuelle de sites stratégiques de la deuxième couronne de Bruxelles, etc. Aussi, des sites stratégiques tels qu'Audi, Solvay et les prisons peuvent faire l'objet d'un Urban

Lab.

Comme cet Urban Lab est constitué de personnes déjà employé dans l'administration, il ne nécessite pas de moyens budgétaires supplémentaires.

PROJECTLINES : UN CADRE SYSTÉMATIQUE POUR LA VENTE ET LE DÉVELOPPEMENT DE GRANDS SITES

Les Projectlines sont renforcées et institutionnalisées comme étape automatique dans tout transfert ou développement significatif de patrimoine public et dans les grandes ventes privées en Région de Bruxelles-Capitale (comme p.e. le cas de Cityforward). BMA travaille à cet effet avec les propriétaires et les administrations concernées, et lance régulièrement un appel aux vendeurs. L'outil clarifie le cadre en matière de programme, de densité, d'intégration urbaine, d'équipements publics et d'ambition architecturale, avant même le lancement de la vente et permet de meilleures conditions de démarrage de projets pour un maître d'ouvrage privé.

EXPERTISE EXTERNE ET DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES

BMA renforce son équipe par des collaborations ciblées avec des experts externes, notamment en matière de programmation, d'accompagnement budgétaire et durabilité. Les recherches existantes, comme les travaux sur les immeubles de bureaux vacants, sont activement valorisées et partagées avec les observatoires et partenaires régionaux via l'Urban Lab.

Nous travaillons ensemble avec le département Stratégie territoriale de Perspective, la direction Urbanisme d'Urban, les communes concernées, la société civile ainsi que des experts externes.

4.4. LABEL BMA

Le Label BMA vise à faire émerger et soutenir des propositions non sollicitées issues d'initiatives citoyennes, de la recherche ou de la pratique. Lancé en 2022, il permet d'accompagner des idées encore à un stade précoce mais susceptibles d'ouvrir de nouvelles perspectives pour la qualité spatiale à Bruxelles.

La formule a connu un grand succès et a permis de prendre le pouls des questionnements et préoccupations portés par des citoyens, architectes, chercheurs et activistes, et de positionner cet outil comme profondément bottom-up.

Jusqu'à présent, BMA a soutenu trois Labels par an, sélectionnés sur des thématiques différentes, en laissant une grande liberté dans les formats de restitution. Cette approche a généré une diversité de productions : événements publics, booklaunch, manifeste, exposition, balade ou appel à maître d'ouvrage. L'accompagnement du BMA a également varié en intensité, allant de la mise en réseau et de la visibilité publique à un rôle de suivi des échéances ou d'aide à la recherche de budgets complémentaires.

Si cette approche a favorisé la diversité des initiatives, elle soulève aujourd'hui certaines limites : trajectoires souvent isolées des Labels, impact collectif limité et faible mobilisation des productions dans la pratique du BMA.

BMA souhaite faire évoluer cet outil vers un Label BMA 2.0, afin de renforcer son utilité pour ses missions tout en conservant sa dimension bottom-up qui en fait la spécificité. Aujourd'hui la méthodologie peut évoluer pour développer un dispositif propre au BMA, capable de produire un contenu davantage en dialogue avec ses réflexions et sa pratique. L'enjeu est de maintenir l'ouverture aux initiatives émergentes tout en renforçant les liens entre ces recherches et les questions spatiales auxquelles BMA est confronté dans son action quotidienne.

BMA souhaite maintenir un appel annuel pour trois Labels, tout en introduisant une thématique commune en lien avec nos objectifs stratégiques susmentionnés par édition afin de renforcer la cohérence et l'impact des recherches, et de favoriser les échanges entre les porteurs de Labels et l'équipe BMA.

L'ambition est ainsi de passer d'un développement souvent isolé et linéaire des Labels à une dynamique plus collective, structurée et nourrie par des moments d'échange et de mise en réseau.

Le lancement d'une nouvelle édition du Label BMA 2.0 pourrait devenir un moment fédérateur, articulant la restitution des trois Labels de l'édition précédente et l'annonce de la nouvelle édition. Ce moment offrirait à la fois une visibilité accrue et un cadre plus clair pour la restitution des Labels. Il constituerait également une opportunité de mettre en réseau les porteurs d'idées, de favoriser les rencontres et de créer les conditions de synergies entre initiatives.

Enfin, le développement de moments de "résidence" au sein de l'équipe BMA durant le processus permettrait de renforcer les échanges entre les trois porteurs de Labels d'une même édition et de leur permettre de faire évoluer ensemble leurs réflexions. Ces résidences renforceraient également la collaboration avec l'équipe BMA, afin que les recherches menées soient au plus près des missions du BMA et puissent nourrir concrètement ses pratiques.

4.5. COMMUNICATION

BMA n'exerce pas un pouvoir réglementaire direct sur les projets urbains. Son action repose sur une logique de soft power : une capacité d'influence fondée sur la qualité, la pertinence des recommandations et la construction d'un dialogue avec toutes celles et tous ceux qui font la ville.

Dans ce cadre, la crédibilité du BMA dépend fortement de la lisibilité de son action et de la diffusion de ses méthodes et de ses résultats. La communication joue donc un rôle essentiel et transversal : elle permet de rendre visibles les ambitions, les outils et les projets accompagnés par le BMA.

La communication du BMA poursuit plusieurs objectifs complémentaires :

- **Assurer la transparence du fonctionnement du BMA et de ses procédures**, notamment en ce qui concerne les concours et les processus d'accompagnement des projets.
- **Renforcer la culture architecturale au-delà du cercle professionnel**, afin de faciliter un dialogue plus large autour des transformations urbaines.
- **Mettre en valeur les projets accompagnés par le BMA**, en documentant leur trajectoire complète : du lancement du concours à la réalisation, afin de mieux comprendre les processus qui conduisent à la qualité spatiale.

- **Décloisonner les missions du BMA**, en rendant plus visible leur impact concret dans la ville et dans les politiques publiques.

Cette ambition doit cependant se déployer dans un contexte de moyens limités. L'enjeu consiste donc à consolider les outils existants et à privilégier des formats légers, souples et accessibles.

La stratégie de communication du BMA repose sur plusieurs modes complémentaires.

BMA COMME SOURCE D'INFORMATION TRANSPARENTE

Le site internet, les newsletters et les réseaux sociaux constituent les canaux principaux de diffusion des informations relatives au fonctionnement du BMA : appels à candidatures, résultats de concours, publications ou événements. La publication systématique des factsheets participe à cette démarche de transparence en documentant les procédures de concours et les projets sélectionnés. A ce titre nous avons l'intention de mettre l'accent sur la trajectoire complète d'un projet depuis le concours jusqu'à sa sortie de terre en documentant chaque étape de l'implication du BMA.

BMA COMME OUTIL DE DIFFUSION DES CONNAISSANCES

Le BMA souhaite continuer à produire et à partager des outils destinés aux maîtres d'ouvrage publics et aux administrations : guides méthodologiques, recommandations ou publications thématiques. La publication « 10 points BMA pour un bon concours » constitue la première étape d'une série de micro-éditions consacrées aux outils développés par BMA. Ces publications pourront être diffusées en ligne et, lorsque cela est possible, sous forme de petites éditions imprimées.

BMA COMME MOTEUR DE DÉBAT ET D'INNOVATION

La participation à des débats, conférences ou publications dans des revues spécialisées comme dans la presse grand public permet de porter certains enjeux de fond au-delà du contexte bruxellois. Dans cette perspective, les collaborations avec les revues belges A+ et Ruimte restent particulièrement importantes. Elles permettent de diffuser des réflexions issues du contexte bruxellois et de contribuer au débat architectural et urbain en Belgique et à l'étranger.

BMA COMME PLATEFORME OUVERTE

Le BMA souhaite également renforcer la dimension accessible et ouverte de son travail, notamment à travers des visites de projets, des présentations publiques ou des collaborations avec des partenaires culturels. L'objectif est de mieux faire connaître la réalité quotidienne du travail du BMA et de montrer concrètement comment ses interventions se traduisent dans la ville.

Ce nouveau mandat BMA sur les prochains 5 ans (fin 2025- fin 2030) se fera dans la continuité des mandats précédents, tout en s'appuyant sur la Déclaration de Politique Régionale en ce qui concerne les objectifs stratégiques et en affinant les outils existants pour atteindre ces objectifs.

Pour ce mandat, je souhaite m'engager sur 4 objectifs stratégiques thématiques, à savoir le soutien à la réalisation de logements abordables, la reconversion des bâtiments et la réutilisation des matériaux afin de relever les défis climatiques et énergétiques, le soutien à la création d'espaces publics de qualité dans le cadre d'une politique climatique intelligente, ainsi qu'une collaboration constructive avec le secteur privé. Parallèlement à cela, un objectif transversal s'impose : soutenir les différentes actions visant à faciliter et fluidifier le déroulement du processus de réalisation d'un projet.

Pour atteindre ces objectifs, je mettrai à profit les quatre outils existants de la BMA en rajoutant l'outil de la communication. Ces instruments – le concours d'architecture, la recherche par le projet, l'avis BMA et le Label BMA – évolueront, seront affinés et mieux mis à profit en fonction des besoins des objectifs thématiques et transversaux susmentionnés, dans le but d'améliorer la qualité architecturale et spatiale de notre capitale et de faire de Bruxelles une ville encore plus agréable à vivre.

Concrètement, cela se traduit dans une série d'actions (non exhaustives)

- Soutenir les administrations afin de fluidifier les processus des projets et ainsi contribuer à la maîtrise du budget et en conséquence veiller à la qualité des projets
- Travailler sur le cahier des charges types pour les procédures Design et Build
- Développer de nouvelles procédures de concours afin d'améliorer cet outil pour la collaboration avec les maître d'ouvrage privés
- Développer un accompagnement des maitres d'ouvrage et des bureaux d'études pour des concours dans de bonne conditions pour toutes les parties
- Soutenir et stimuler Urban pour la rationalisation et la fluidification des trajets des projets (réunion de projets etc...)
- Proposer de rendre l'avis BMA obligatoire pour les espaces public > 5000 m2, en lien avec la loi existante pour le bâtiments
- Participer aux commission de concertation des projets issus des procédures BMA
- Créer un Urban Lab (ensemble avec Urban, Perspective et la SAU) pour optimiser la recherche par le projet
- Étendre et développer d'avantage l'outil de Projectlines pour un cadre plus claire lors des ventes des bâtiments et terrains
- Adapter la formule du Label BMA à la réalité de nos objectifs stratégiques
- Accompagner et soutenir la SLRB et Citydev afin de faciliter la production des logements accessibles et la rénovation des logements existants, y compris les espaces ouverts sur leur sites
- Mettre en réseau des différents parties concernées dans le secteur afin de fluidifier les processus tout en gardant une vue la qualité architecturale.