

2015 - 2019

Kristiaan Borret, bouwmeester
www.bouwmeester.brussels

Bouwmeesternota

14 APRIL 2016

| | | | |
|--|----------|--|----------|
| | | | |
| | N | | O |
| | | | |
| | T | | A |
| | | | |



AANPAK

- | | |
|----------------------------------|----|
| 1. KWALITEIT VERGT EEN GESPREK | 05 |
| 2. TRANSVERSAAL EN ONAFHANKELIJK | 06 |
| 3. PASSAGE À L'ACTE | 07 |
| 4. VERRUIMEN EN VERDIEPEN | 08 |

INSTRUMENTEN

- | | |
|--------------------------------------|----|
| 1. WEDSTRIJDPROCEDURES OPTIMALISEREN | 11 |
| 2. KWALITEITSKAMER | 12 |
| 3. RESEARCH BY DESIGN | 13 |
| 4. COMMUNICATIE | 14 |

THEMA'S

- | | |
|----------------------------------|----|
| 1. METROPOLITANE SCHAAL | 17 |
| 2. PRODUCTIEVE STAD | 18 |
| 3. (WOON)VERDICHTING MET NUANCES | 19 |
| 4. MAXIMAX PUBLIEKE RUIMTE | 20 |

Ik ben in 2015 als Brussels bouwmeester gestart onder het motto *passage à l'acte*. Hiermee gaf ik aan dat ik onmiddellijk tal van projecten en activiteiten wilde opstarten alvorens de nodige afstand te nemen en een ambitienota te schrijven. *Act First, Think Later*.

Een jaar van ondernemen stelde mij in staat het complexe Brusselse werkveld met zijn diverse actoren te verkennen. Mijn voorstel is dan ook gebaseerd op de strategieën en methodes die ik tijdens het eerste werkjaar heb kunnen uittesten. In deze oriëntatienota stel ik de belangrijkste principes voor van de werkwijze die ik tijdens mijn mandaat als Brusselse bouwmeester wil hanteren.

Mijn werkwijze is opgebouwd volgens drie assen, waarin ik telkens vier punten naar voren schuif:

De AANPAK beschrijft de achterliggende attitude die kenmerkend is voor de functie van de bouwmeester in het algemeen en voor de situatie van de tweede Brusselse bouwmeester in het bijzonder.

De INSTRUMENTEN overlopen hoe de werking van de bouwmeester zich verder kan ontwikkelen om zo efficiënt mogelijk te werken en een zo groot mogelijke impact te bereiken.

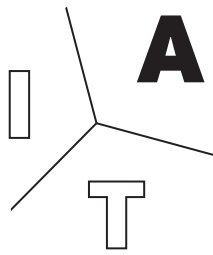
De THEMA'S geven een aantal ruimtelijke kwesties aan waarvoor ik de komende jaren bijzondere belangstelling wil vragen.

De drie assen - aanpak, instrumenten en thema's - doorkruisen het geheel van mijn werkwijze en komen samen aan bod. Daarom moeten ze ook als één geheel gelezen worden.

Een bouwmeester werkt niet alleen.

Ik steun in de eerste plaats op het team bouwmeester en op het team ontwerpend onderzoek, dat onder de bouwmeester ressorteert. Deze teams zullen in de toekomst uitgebreid worden tot respectievelijk tien en drie personen. Daarom zal de verwezenlijking van de voorstellen in deze oriëntatienota gelijke tred lopen met de versterking van het team.

Als bouwmeester hou ik ervan om zeer nauw samen te kunnen werken met de verschillende actoren die met de Brusselse stadsontwikkeling begaan zijn, zowel politiek, administratie, professionele sector als maatschappij. De inspiratie voor mijn werkwijze komt voort uit de contacten die ik het afgelopen jaar gehad heb. Ik beschouw de voorstellen die ik in deze nota maak daarom niet zozeer als mijn eigen domein maar wel als deel van het collectieve project van het bouwen aan de stad.



AANPAK

1. KWALITEIT VERGT EEN GESPREK
2. TRANSVERSAAL EN ONAFHANKELIJK
3. PASSAGE À L'ACTE
4. VERRUIMEN EN VERDIEPEN

AANPAK

1. KWALITEIT VERGT EEN GESPREK

Ruimtelijke kwaliteit is contextgebonden en komt tot stand in het gesprek met de verschillende stakeholders. Het is de taak van de bouwmeester om dit gesprek mogelijk te maken, op een goed niveau.

Ruimtelijke kwaliteit ontstaat vandaag niet meer vanuit een klassiek architecturaal canon, het dictaat van de machthebbers of de geest van een zogenaamde 'geniale ontwerper'. Ruimtelijke kwaliteit is geen vooraf gegeven, universele waarheid, maar krijgt betekenis vanuit de context. In wisselende contexten - zo typisch voor Brussel - is ruimtelijke kwaliteit dus telkens verschillend. Onder context versta ik in de eerste plaats de ruimtelijke omgeving. Een gebouw is niet 'goed' op zich. Een gebouw kan 'goed' staan op die ene plek, terwijl hetzelfde gebouw op een andere plek een miskleun kan zijn. Maar context heeft ook een bredere draagwijdte dan de fysieke werkelijkheid van de ruimtelijke omgeving. Onder context versta ik ook de maatschappelijke waarden waarmee over ruimtelijke kwaliteit gesproken wordt.

Daarom pleit ik voor een geïntegreerde opvatting van ruimtelijke kwaliteit. Dat wil zeggen dat ruimtelijke kwaliteit het resultaat is van het samengaan van heel verschillende zaken: de inpassing in het stedelijk weefsel, de functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid van het gebouw of de plek, de sociale interactie die het project teweegbrengt, de duurzaamheid van het project, de betekeniswaarde van het project voor verschillende doelgroepen en de economie van middelen. Ook het procesverloop dat voorafgaat aan het project en het draagvlak dat het project geniet bij de bevolking en de gebruikers, zijn doorslaggevende ingrediënten voor ruimtelijke kwaliteit.

Ruimtelijke kwaliteit betreft dus niet simpelweg het 'mooie plaatje', maar gaat ook over maatschappelijke relevantie in de brede zin van het woord. Goede architectuur moet een goede stedelijke samenleving bevorderen. Wie over ruimtelijke kwaliteit spreekt, spreekt zich uit over wat hij/zij als maatschappelijke waarden beschouwt. Het spreken over ruimtelijke kwaliteit is dus belangrijk. In het spreken komt het referentiekader in beeld waarin een opvatting over ruimtelijke kwaliteit geconstrueerd wordt.

Ruimtelijke kwaliteit vergt daarom altijd een goed gesprek. Regelgeving zorgt voor een minimumniveau, maar volstaat niet. Regelgeving kan normen stellen, excessen vermijden of blunders uitsluiten, maar ze kan ons niet verzekeren van de bijzondere kwaliteit waar we naar op zoek zijn. Het gesprek is de beste manier om vast te leggen wat telkens de meest adequate vorm van ruimtelijke kwaliteit is. De rol van de bouwmeester is ervoor te zorgen dat dit gesprek plaatsvindt en dat het op een behoorlijke manier gebeurt.

Het gesprek over ruimtelijke kwaliteit is geen babbel. Het gesprek vraagt om structurering, motivering en engagement. Om het gesprek te structureren, is een transparante organisatie nodig (wanneer in het ontwerpproces? met welke stakeholders?). Om het gesprek te motiveren, zijn onderbouwde argumenten nodig die het impulsieve oordeel overstijgen. Om engagement in het gesprek te leggen, moeten de gesprekspartners hun verantwoordelijkheid opnemen en standvastig blijven, zodat de besluiten blijven duren. Dan wordt het een interessant gesprek. Het gesprek verwerft legitimiteit en gezag. In het gesprek ontstaat een draagvlak en wordt ruimtelijke kwaliteit een gedeelde waarde.

AANPAK

2. TRANSVERSAAL EN ONAFHANKELIJK

De complexiteit van Brussel vraagt om een transversale aanpak, dwars door de verschillende domeinen en sectoren heen. Om bruggen te slaan is het nodig dat de bouwmeester zijn onafhankelijk statuut kan aanwenden.

Brussel is geen uniform geheel. De kracht van Brussel ligt in zijn diversiteit. De complexiteit van Brussel is een voorafschaduwing van de complexiteit die elke Europese stad tegemoet treedt. Brussel is een laboratorium voor de Europese stad.

Brussel is complex, zowel op ruimtelijk, maatschappelijk als bestuurlijk vlak. De stedelijke regio van Brussel is samengesteld uit heel diverse gebieden en wijken, telt meer dan ooit zeer verschillende bevolkingsgroepen en wordt bestuurd door verscheidene gelaagde overheden.

Daarom heeft het voor de bouwmeester geen zin om een uniforme aanpak na te streven die overal in Brussel op dezelfde wijze van toepassing moet zijn.

Toch is het belangrijk om de coherentie van de stadsontwikkeling te versterken. De stadsontwikkeling van Brussel is gebaat bij een betere afstemming tussen de delen en het geheel. Het is goed dat de verschillende structuren van het Gewest - en a fortiori degene die rechtstreeks met stedenbouw en ruimtelijke ordening bezig zijn - meer tot een gecoördineerd standpunt komen. Dit levert een coherenter, efficiënter en professioneler ruimtelijk beleid op.

Het is de taak van de bouwmeester om een coherente stadsontwikkeling te stimuleren. Daartoe is het nodig om de verschillende plannen en projecten te kaderen binnen een overkoepelend discours en na te denken over hun onderlinge relaties. Het is eveneens nodig om bruggen te bouwen tussen de verschillende

actoren die met stadsontwikkeling bezig zijn : de publieke actoren op de verschillende bestuursniveaus, maar ook private actoren zoals de opdrachtgevers, de vastgoedsector en de ontwerpers. Ook de bevolking en gebruikers zijn belangrijke actoren die mee aan het gesprek moeten deelnemen. Brussel kent immers een lange en waardevolle traditie van geëngageerde stadsbewoners die zich verenigen en zich professioneel inzetten voor een betere stad. De stad wordt niet enkel top-down gemaakt maar ook bottom-up.

Om als bruggenbouwer te kunnen werken aan een meer coherente stadsontwikkeling, moet de bouwmeester als neutraal - of 'buiten kader' - beschouwd kunnen worden. De bouwmeester mag niet aansluiten bij de ene of andere stakeholder. Hij moet daarentegen mensen, diensten en disciplines verbinden en een integrale benadering nastreven. De bouwmeester houdt dus niet van verkokering, maar wel van een transversale cultuur van samenwerking. Daarom is zijn onafhankelijke positie van cruciaal belang. In volle rekenschap ten opzichte van de Regering, moet de bouwmeester in staat zijn zijn onafhankelijke adviezen te geven over de projecten waarmee hij te maken heeft.

AANPAK

3. PASSAGE À L'ACTE

Brussel toont zich vandaag ambitieus op het vlak van stadsvernieuwing. Die ambities vertalen zich echter niet vlot genoeg in realisaties op het terrein. Brussel heeft nood aan actie en versnelling om de dynamiek die leeft ook zichtbaar te maken in het stadsbeeld.

In Brussel is er geen tekort aan visies, projecten en studies voor de ontwikkeling van de stad. Zowel in het politieke milieu, in de professionele sector, als bij de bewoners leeft de wens om een nieuwe dynamiek van stadsontwikkeling in de praktijk te brengen. De voorwaarden voor een gunstig klimaat voor architectuur en stedenbouw zijn aanwezig: de eerste bouwmeester heeft een cultuur van goede wedstrijden ingevoerd, de regeringsverklaring 2014 - 2019 toont een grote ambitie, Brussel telt talrijke competente mensen die in stadsontwikkeling actief zijn, de *civil society* weet van wanten. Er ligt een humuslaag klaar waarin projecten van hoge kwaliteit kunnen ontkiemen.

En toch is de afstand tussen visie en realiteit nog te groot. De duur en het kwaliteitsniveau van de realisering van een project zijn nauw met elkaar verbonden. Als het te lang duurt, verliest het project zijn schwing en vermindert zowel bij ontwerper als opdrachtgever de motivatie om de oorspronkelijke kwaliteitsambitie hoog te houden.

Daarom is het tijd voor actie en versnelling. Als bouwmeester wil ik meewerken aan het versnellen van de 'doorlooptijd' van projecten. Brussel heeft nood aan meer kwaliteitsvolle realisaties die in het stadsbeeld getuigen van de dynamiek van de stadsontwikkeling.

AANPAK

4. VERRUIMEN EN VERDIEPEN

De eerste Brusselse bouwmeester heeft het pad geëffend. Vandaag is een nieuwe stap nodig. De bouwmeester moet kwaliteitszorg bieden aan alle soorten van projecten die van belang zijn voor de metropolitane stadsontwikkeling van Brussel.

De eerste Brusselse bouwmeester, Olivier Bastin, heeft een waardevolle erfenis nagelaten. Naast het pionierswerk om de nieuwe functie ingang te doen vinden, legde Olivier Bastin de nadruk op het uitbouwen van een modelprocedure voor de aanstelling van ontwerpers. Hierop wil ik verder bouwen. Ik stel voor ook een stap verder te zetten en het werkveld van de bouwmeester zowel te verruimen als verdiepen.

Om te verruimen, en nog meer impact te hebben op de kwaliteit van het stadsbeeld, is het nodig dat de bouwmeester niet alleen bij veel meer opdrachten betrokken is, maar ook een veel bredere waaier aan soorten van opdrachten begeleidt. Om te verdiepen is het nodig om de bestaande procedures voor wedstrijden te blijven vernieuwen, aan te vullen en te actualiseren. Zo kunnen nieuwe opdrachtgevers - publieke en private - of nieuwe opdrachten - niet enkel uitvoeringsgericht maar ook prospectief - aan kwaliteitsambitie winnen. Daarom pleit ik voor meer wedstrijden, meer types van wedstrijdprocedures, meer andere opdrachtgevers van wedstrijden, en meer andersoortige opdrachten voor wedstrijden.

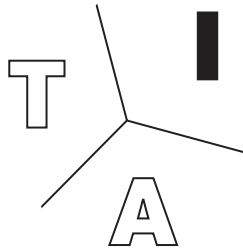
Wedstrijden zijn niet het enige middel om tot kwaliteit te komen. Ik wil de kwaliteitszorg verhogen door ook het voortraject en het natraject van een ontwerp intensiever te begeleiden.

In het voortraject staan we voor de uitdaging om meer bij te dragen tot de strategische plannen op stedenbouwkundige schaal. Via methodes van *research by design* kunnen we vernieuwing tot stand brengen

en tot een beter begrip komen van de ruimtelijke uitdagingen in het Gewest.

In het natraject moeten we meer investeren in de opvolging van de vlotte uitwerking van wedstrijdprojecten tot een volwaardig ontwerp. Via het systeem van een kwaliteitskamer kunnen we proactief werken aan een betere kwaliteit van de bouwaanvragen.

De bouwmeester kan kwaliteitszorg bieden aan alle projecten die door publieke en private opdrachtgevers op het grondgebied van het Brussels Gewest (of zelfs daarbuiten) op het getouw worden gezet, zodra ze van ruimtelijk belang zijn voor de kwaliteit van de metropolitane stadsontwikkeling van Brussel.



INSTRUMENTEN

1. WEDSTRIJDPROCEDURES OPTIMALISEREN
2. KWALITEITSKAMER
3. RESEARCH BY DESIGN
4. COMMUNICATIE

INSTRUMENT

1. WEDSTRIJDPROCEDURES OPTIMALISEREN

Goed georganiseerde wedstrijden zijn een garantie op kwaliteit. Het instrument moet echter verder verfijnd worden op maat van de specifieke opdracht.

Het meest prominente instrument van de bouwmeester is de organisatie van procedures voor de keuze van een ontwerper of van een ontwerp ('wedstrijd'). De eerste bouwmeester en zijn cel hebben hiervoor een goede werkwijze vastgelegd. De drieledigheid van een 'goed programma, een goede procedure en een goed adviescomité' geeft de meeste kansen op een goed project. De gepubliceerde handboeken blijven gelden als basis voor de kwaliteitsstandaard van de procedures.

Toch zie ik mogelijkheden om de wedstrijdprocedures verder te optimaliseren. Volgende doelstellingen wil ik nastreven :

- Het versterken van de kwaliteitsambitie.
- De administratieve vereenvoudiging.
- De vermindering van de werklust, zowel voor de opdrachtgever als voor de kandidaten.
- De versnelling van de doorlooptijd.
- Het openstellen van wedstrijden naar meer en betere kandidaten.
- Een klimaat van vertrouwen scheppen door een transparantere communicatie naar de kandidaten.
- Een beheerste risicoanalyse in plaats van een juridisering als gevolg van angst voor beroepszaken.

Daarom stel ik voor om onder meer onderstaande mogelijkheden te onderzoeken, in samenspraak met diverse actoren zoals de Directie Lokale Overheidsopdrachten, de opdrachtgevers of de beroepssector :

- Akkoord over opgefriste typebestekken : Territoriaal Platform, Citydev, SLRB, BM, BE, Beliris, Stad Brussel...
- Akkoord over een consistente aanpak van de voogdij in het geval van gelijkaardige procedures : Directie Lokale Overheidsopdrachten.
- Uitwerken van typebestekken voor samenwerking met private partners.

- Wijk - en Stadsvernieuwingscontracten : gebruik van een typebestek 'pool' voor de deelopdrachten architectuur en publieke ruimte. Dit kan een oplossing zijn voor de stringente timing van de subsidiëring binnen de wijkcontracten (typebestek 'pool' kan opgelegd worden binnen de voorwaarden van subsidiëring).
- Pool : voor opdrachten van beperkt formaat die herhaaldelijk voorkomen. Een wedstrijdpool stelt via een concept van meervoudige raamovereenkomst een pool van verschillende ontwerpers samen voor een periode van circa vier jaar. In die periode kunnen rechtstreeks opdrachten gegund worden (tijdswinst want telkens zonder publicatie). Er blijft een brede keuze van ontwerpers voor elke opdrachtgever.
- Raamcontract met vervolgoopdrachten op afroep : voor stedenbouwkundige planning kan de aanstelling van een projectteam opties bevatten voor toekomstige uitvoeringsprojecten, haalbaarheidsstudies, enzovoort, die op afroep en dus zonder verbintenis kunnen bijbesteld worden tegen vooraf bepaalde tarieven (tijdswinst).
- Onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking : voor kleine opdrachten met 3 - 5 kandidaten op uitnodiging. Invoeren van een oproep tot interesse om de opdracht publiekelijk open te stellen voor kandidaten, met het oog op transparantie, objectiviteit en het verbreden van de kandidaatstellingen (cf. nieuwsbrief bouwmeester).
- PPS, D&B, DBFM : invoeren van een vorm van terugkoppeling en onderhandeling tijdens de procedure zodat het eindresultaat dichter aanleunt bij de wensen van de opdrachtgever (cf. First Offer/BAFO ; concurrentiedialoog).
- Groepering van de goedkeuring door de regering van alle documenten van een aanbesteding (incl. aankondiging, bestek, programma of projectdefinitie, timing) en delegatie van tussenstappen in de procedure om herhaaldelijke agendering te voorkomen en tijd te besparen (momenteel bedraagt de verwerkingstijd door administratie en kabinet tot het tienvoudige van de tijd beschikbaar voor ontwerp).

INSTRUMENT

2. KWALITEITSKAMER

Ook wanneer er geen ontwerpwedstrijd plaatsvindt, kan de bouwmeester het verschil maken. Het opzetten van een kwaliteitskamer is hiertoe een beproefd instrument.

De meeste projecten in Brussel zijn niét het gevolg van een wedstrijdprocedure. Dat is een normale situatie: het gros van de bouwprojecten zijn immers private projecten. Anderzijds is het jammer dat bij zulke projecten de kwaliteitsambitie niet steeds vanaf de start in het project is ingebakken, zoals bij een wedstrijd wel het geval is.

Vaak start de discussie over de kwaliteit van een project pas na het indienen van de bouwaanvraag. Dat is geen goede gang van zaken, want op dat moment is er al veel tijd en geld geïnvesteerd in het project.

Daarom wil ik ook voor projecten zonder wedstrijdprocedure een methode van kwaliteitsverbetering met medewerking van de bouwmeester ontwikkelen die zo vroeg mogelijk in de ontwerpfase van het project plaatsvindt. De methode van een kwaliteitskamer is hiervoor een beproefde oplossing. In vele andere steden, denk aan Amsterdam, Antwerpen of Zürich, is die methode al meer dan tien jaar van toepassing.

De doelstellingen van een kwaliteitskamer zijn:

- Het stimuleren van de kwaliteit van projecten die in de voorbereiding van de opmaak van een bouwaanvraag zitten: vroeger dan het formele proces na de indiening
- Efficiënt en transparant concentreren van de verspreide contacten die zoals gebruikelijk in de voorbereiding van een bouwaanvraag met de overheid plaatsvinden: vaste beschikbaarheid door periodieke 14 - daagse zitting.
- Professionele dialoog organiseren tussen architecten/opdrachtgevers en overheid: open bespreking in plaats van ivoren-toren-mentaliteit.

- Gecoördineerd advies van de overheidsinstanties die het nauwst betrokken zijn bij de kwaliteitsbeoordeling: het Gewest spreekt uit één mond.

- Besparing van tijd en geld door anticiperend overleg en gecoördineerde werking: exit de carrousel van gewijzigde bouwaanvragen.

Ik stel voor de werking van een kwaliteitskamer evolutief uit te werken:

- Periodieke 14 - daagse zitting.

- Vaste kernleden: Kabinet Ruimtelijke Ordening, Directie Stedenbouw, Bouwmeester (d.i. de actoren die het meest rechtstreeks betrokken zijn bij de stedenbouwkundige beoordeling).

- Op vaste basis: schepen en administratie van de betrokken gemeente.

- Wanneer nodig volgens de inhoud van het project: andere betrokken (para)regionale actoren.

- Wanneer wenselijk in de toekomst: 2 - 4 vaste externe architect - deskundigen.

- Agendering op vraag van de kernleden op basis van strategisch belang (omvang, context, locatie, publieke betekenis...).

- Optimalisering van de interne organisatie (agendering, verslag, uitnodiging andere betrokkenen...).

INSTRUMENT

3. RESEARCH BY DESIGN

Sommige projecten vragen om een voorafgaand of meer fundamenteel onderzoek. Ontwerpend onderzoek kan helpen om het blikveld te openen en nieuwe ideeën te generen.

Velen beschouwen het ontwerp louter als een pad voor de uitvoering van een idee. Maar ontwerp is meer dan dat. Ontwerp kan ook ideeën produceren. Ontwerpend onderzoek (*research by design*) zorgt ervoor dat de juiste vragen tijdig worden gesteld en dat de contouren van een context, wedstrijdopdracht of stakeholder voldoende duidelijk zijn.

Explorerend ontwerpend onderzoek tast de toekomstige mogelijkheden van een site, programma of thema af. Ontwerpend onderzoek is daarom even belangrijk voor kwaliteitsvolle stadsontwikkeling als de gebruikelijke analyses die kennis en inzicht reveleren. De creatieve blik van een ontwerper wordt ingezet naast andere, meer klassieke vormen van onderzoek. Daarom kan bij de bouwmeester een cel *research by design* uitgebouwd worden. Dit beantwoordt aan de wens om de overheidsdiensten verder te emanciperen door niet altijd beroep te moeten doen op externe expertise en ook 'binnenhuis' ontwerpcapaciteit te ontwikkelen.

Ik stel voor *research by design* als ondersteunende methode uit te bouwen in aansluiting met de werking van de diensten van het Gewest en het Kanaalteam in het bijzonder, met als doelstellingen :

- Ontwerp positioneren als 'out of the box' element in het voorbereiden, uitwerken en beslissen van beleid.
- Begeleiden van de ontwerpprojecten door externe partijen door middel van reactief en proactief ontwerp.
- In beeld brengen van langere - termijnvisies voor ruimtelijke uitdagingen door middel van exploratief of prospectief ontwerp.

- Emancipatie van de overheidsdiensten door ontwerpvragestukken in eigen beheer te kunnen opnemen en als eerste aan zet te kunnen zijn met een ontwerpvisie in de discussie met externe partijen.
- Samenwerking en netwerking met andere initiatieven van ontwerpend onderzoek.

INSTRUMENT

4. COMMUNICATIE

Een goede en efficiënte communicatie naar zowel het vakpubliek als het brede publiek is noodzakelijk om de interesse voor stadsontwikkeling in Brussel in een stroomversnelling te brengen.

De bouwmeester heeft de taak gekregen om via culturele bewustmaking zowel het vakpubliek als het brede publiek te sensibiliseren voor architectuurkwaliteit. Als de zichtbaarheid van de bouwmeester vergroot, zal ook de bekendheid van het Brusselse beleid voor stadsontwikkeling toenemen. Brussel heeft een achterstand ten opzichte van de communicatie van de Cellule Architecture (Fédération Wallonie - Bruxelles) of de Vlaams Bouwmeester. Daarom is het wenselijk een sterke communicatie - en informatiestrategie uit te zetten die zich inpast binnen de globale aanpak op het vlak van city marketing door het Brussels Gewest.

De doelstellingen zijn:

- Bewustmaking rond architectuur in het algemeen.
- Uitdragen van de kwaliteitsambities van de Brusselse stadsontwikkeling, zowel nationaal als internationaal.
- Inpassen in de gemeenschappelijke communicatie door het Brussels Gewest.
- Prioriteit van de communicatie gericht op het vakpubliek.

Ik stel voor onder meer volgende acties op te zetten:

- Uitbouw van de *newsletter* en de website van de bouwmeester, met een nieuw budget maar gekaderd binnen een overkoepelende structuur van het Gewest (in plaats van de autonome website in extern beheer 'bmabru'). In de eerste plaats gericht op een vakpubliek. De nieuwsbrief biedt een overzicht van komende aanbestedingen voor professionelen in Brussel en mengt dat met inhoudelijke berichtgeving over voorbije en lopende projecten en/of andere initiatieven.

- Een aantrekkelijk concept om het beleid van stadsontwikkeling meer te ontsluiten voor het publiek door een nieuwe onthaalplek in te richten (expo, debat, evenementen). Dit vergt een goed overdacht concept en een ruimtelijke inrichting die de ambities van het Gewest weerspiegelt.
- Overeenkomst met het architectuurtijdschrift A+ om in elk nummer een vaste rubriek over de Brusselse stadsontwikkeling op te nemen (zoals de bestaande rubrieken voor de Vlaams Bouwmeester en de Cellule Architecture).
- Meer gestructureerde organisatie van kennisuitwisseling met de vakgemeenschap en met opleidingsinstellingen in het bijzonder. Vanuit intern overleg thema's of sites vastleggen die als verkennende studie relevant zijn voor eigen gebruik en daarom als preferentiële onderwerpen aangeboden worden aan de opleidingen die voorstellen om rond Brussel te werken.
- Een frisse aanpak voor internationale *networking* en informatie over het Brusselse stadsontwikkelingsbeleid.



THEMA'S

1. METROPOLITANE SCHAAL
2. PRODUCTIEVE STAD
3. (WOON)VERDICHTING MET NUANCES
4. MAXIMAX PUBLIEKE RUIMTE

THEMA

1. METROPOLITANE SCHAAL

Na de succesvolle periode van stadsvernieuwing op schaal van de wijk, is de tijd rijp voor schaalvergroting. Goede stadsontwikkeling bouwt aan een globale visie voor het hele territorium. Grote stedenbouwkundige figuren van gewestelijke schaal, zoals het Kanaal, spelen hierin een sleutelrol.

Na zijn oprichting in 1989 heeft het Brussels Gewest terecht eerst ingezet op de verbetering van de leefbaarheid van de wijken. Daaruit is de mooie traditie van de wijkcontracten ontstaan. De wijkcontracten demonstreren de kwaliteit van het lokale karakter van de Brusselse stadsontwikkeling. Ook al slaagt een wijkcontract erin om samenhang te brengen tussen zeer uiteenlopende projecten, toch blijven het in wezen punctuele ingrepen. Vandaag is het mogelijk een stap verder te zetten. Dankzij de opgebouwde knowhow van de wijkcontracten ligt een impact op een veel grotere schaal in het bereik.

Ik meen dat de stadsvernieuwing van Brussel op de schaal van het gehele territorium kan uitgewerkt worden. Hoewel Brussel een 'polycentrische' stad is, zijn er toch tal van grote stedenbouwkundige figuren die op de schaal van het Gewest werken, of zelfs tot daarbuiten. Zulke figuren van territoriaal belang die liggen te wachten op herontdekking, zijn het Kanaal, de Grote Ring, het Zoniënwood, de GEN - infrastructuur of het natuurlijk stelsel van Zenne en beekvalleien. Vandaag zijn dit nog 'latente' figuren. Ze zijn weliswaar aanwezig, maar ze blijven onderbenut en moeilijk leesbaar. Ik beschouw ze als de 'armatuur' van een samenhangend metropolitaan territorium. Ze hebben het potentieel om vanuit een overkoepelende visie beter aangewend te worden om de stad en haar bewoners te verbinden en te verenigen.

Zo kan de lineaire figuur van het Kanaal zorgen voor continuïteit, herkenbaarheid en levenskwaliteit van Drogenbos tot Vilvoorde. In plaats van een barrière dwars door de stad kan het Kanaal opnieuw een verbindende rol spelen in het Brusselse stadslandschap.

THEMA

2. PRODUCTIEVE STAD

De afgelopen decennia zijn veel *blue - collar* jobs uit Brussel verdwenen. Toch is er plaats voor maakeconomie in de stad. Welke ruimtelijke oplossingen kunnen we bedenken zodat wonen en werken in de stad kunnen samengaan?

In de Europese stadsvernieuwing van de voorbije twintig jaar gold de 'gemengde stad' als hét na te streven model. Maar hoe gemengd is die gemengde stad eigenlijk? Als we terugblikken op de verwezenlijkingen, zien we dat één functie systematisch uit de stad verdreven is: de (semi)industriële, producerende en logistieke bedrijvigheid. In onze steden is de productieve economie 'gedelocaliseerd', hetzij naar een KMO - zone in de rand, hetzij naar het andere eind van de geglobaliseerde wereld.

Inmiddels staat dit besef op de stedenbouwkundige agenda en ik sluit me daar ten volle bij aan. Brussel voorziet buitengewoon veel werkgelegenheid voor hoogopgeleiden, die evenwel vaak niet in de stad wonen. Daartegenover staat dat er in Brussel heel veel laagopgeleiden wonen zonder kansen op werk. Om die wanverhouding bij te sturen, zijn er zowel een *mental shift* als concrete oplossingen nodig. Bedrijven en ateliers, logistiek, onderhouds- en herstellingsactiviteiten houden het stedelijk metabolisme draaiende. We moeten leren om dit soort 'achterkant' opnieuw als een essentieel onderdeel van de stad te beschouwen, net als de voorzijde van bars, winkels en vastgoedontwikkeling die we gewoon zijn te prijzen als stedelijke renaissance.

Om te bewijzen dat de nieuwe maakeconomie kan ingebed worden in het stedelijk weefsel, hebben we nieuwe typologieën nodig die wonen en werken combineren. We hebben het eigenlijk verlerd hoe we dat in een stedelijk ontwerp succesvol kunnen vormgeven. Enkel door middel van voorbeelden kunnen we bedrijven en ontwikkelaars activeren om aan een nieuwe stedelijke mix bij te dragen.

THEMA

3. (WOON)VERDICHTING MET NUANCES

Verdichting ligt vandaag goed in de mond. Toch mogen we niet zomaar verdichten om te verdichten. Om de leefbaarheid van de stad te vrijwaren is een zorgvuldige dosering van verdichting noodzakelijk. Hoe sturen we de huidige verdichtingsgolf zodat ze niet enkel in kwantiteit maar ook in kwaliteit voldoet?

Brussel kent nog steeds stadsvlucht, en tegelijk groeit de bevolking. Die paradox toont dat de demografische evolutie bijzonder complex is. De noodzaak van verdichting, die zowat overal opgevoerd wordt ten gevolge van de demografische groei, vraagt dus dezelfde nuance. Zuinig ruimtegebruik mag dan een nastrevenswaardig doel zijn, toch mag men niet zomaar overal kiezen voor een maximale densiteit of bouwhoogte. Projectontwikkeling gebruikt het argument van de demografische groei soms om overdreven projecten goed te praten.

Ik pleit voor een genuanceerde opvatting over de noodzaak van verdichting, en dus om telkens te kiezen wanneer te matigen en waar voluit te gaan. Er is afweging nodig van elk verdichtingsproject ten opzichte van andere criteria die voor de levenskwaliteit van onze stedelijke omgeving belangrijk zijn. Hoge woningdichtheid moet afgewogen worden tegenover ruimtelijke kwaliteit, duurzame ontwikkeling en stedelijke leefbaarheid. De verdichte stad is op termijn een slechte stad als ze onaangename woningen creëert, als ze aan porositeit inboet, of als ze een hypotheek legt op toekomstige mogelijkheden.

Daarom moeten we onderzoek voeren naar nieuwe modellen van betaalbaar wonen. Dat kan bijvoorbeeld door een rationalisatie van de constructiewijze, maar ook door nieuwe vormen van wonen mogelijk te maken. Denk aan *cohousing*, waarbij bewoners bepaalde ruimtes gemeenschappelijk gebruiken, of juridisch-

financiële constructies zoals CLT, waar bewoners eigenaar zijn van hun woning maar niet van de grond. Niet alleen in de centrale stadswijken maar ook in de 20ste - eeuwse kroon van de stad moeten nieuwe woonvormen ingang vinden, die rekening houden met de context, maar in staat zijn de bevolkingsgroei op te vangen en tegelijkertijd de wijken een noodzakelijke update te geven.

THEMA

4. MAXIMAX PUBLIEKE RUIMTE

Meer mensen op minder oppervlakte hebben des te meer nood aan publieke ruimte. Om de levenskwaliteit van Brussel te waarborgen, zullen we dus genereus, efficiënt en innovatief moeten omspringen met de beschikbare ruimte.

De toename van de bebouwingsdichtheid in Brussel betekent dat er meer mensen op minder oppervlakte zullen moeten leven. Het logische gevolg daarvan is dat de nood aan publieke ruimte des te groter wordt. Wie kleiner woont, zal meer een beroep willen doen op publieke ruimte en voorzieningen buitenshuis. Bij een nieuwe woonwijk hoort dus meer dan ooit een nieuw park. De beschikbaarheid van groenruimtes bepaalt immers in sterke mate de levenskwaliteit van onze stad.

Ik pleit voor een stadsgroei waarin het gemeenschapsleven niet moet krimpen ten gevolge van een tekort aan plaats voor open ruimte en voorzieningen. Daarom is het nodig de publieke ruimte op alle vlakken aan te scherpen. De klassieke opdeling tussen publiek en privaat is in volle verandering. Een onderscheid tussen de 'eerste' publieke ruimte (de straten, pleinen, en parken) en de 'tweede' publieke ruimte (doorsteken, semi-toegankelijke binnengebieden, tussenzones, enzovoort) blijft fundamenteel nodig. We zullen de beschikbare ruimte ook moeten maximaliseren op het vlak van gebruikswaarde. Dat kan door een herverdeling tussen de verkeersmodi en een slimmere aanleg van infrastructuur. We kunnen de versnippering van de publieke ruimte tegengaan, kiezen voor een grotere maat of de verbinding naar andere plekken verbeteren.

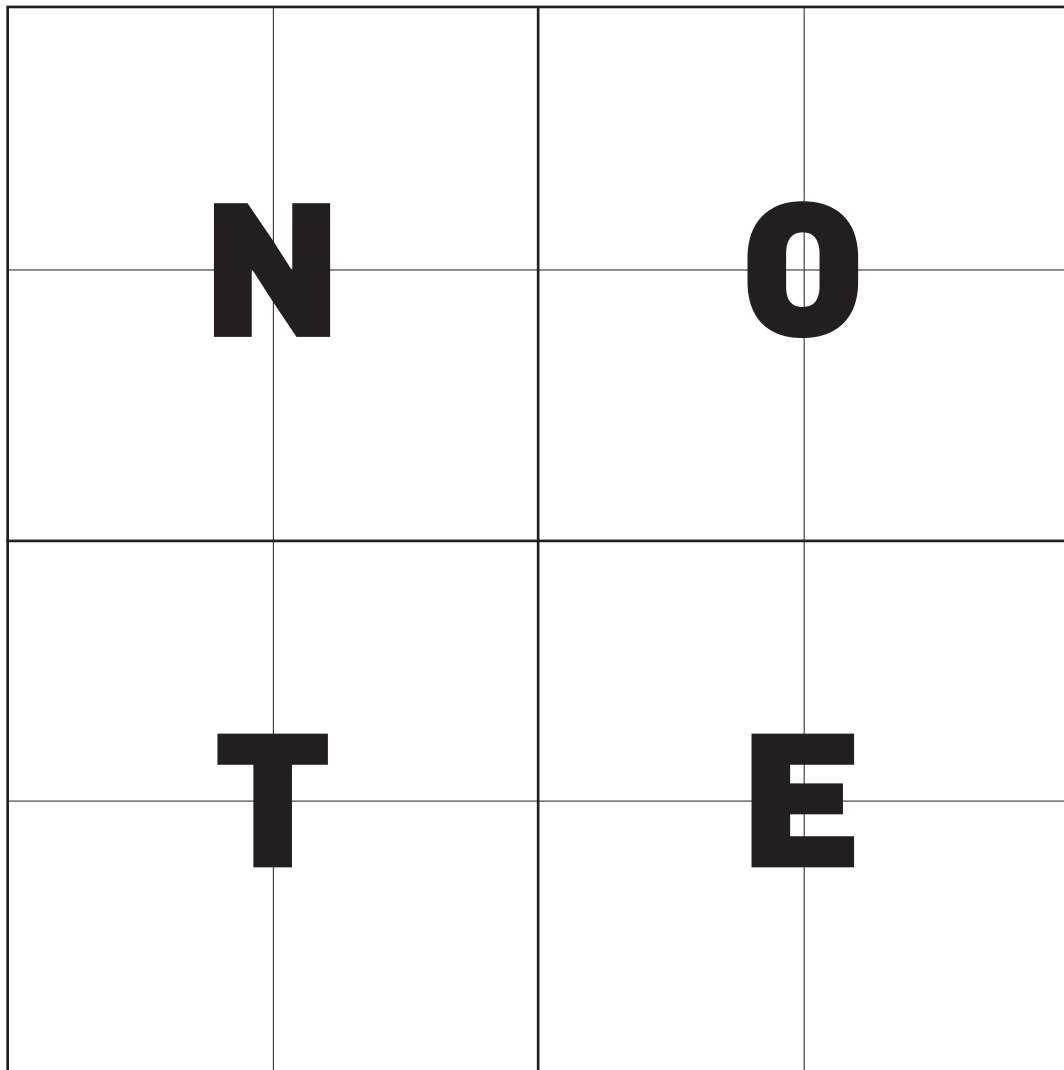
Brussel telt tal van plaatsen met een hoge historische, symbolische of representatieve waarde. Veel van die plekken blijven echter onderbenut als recreatieve verblijfsruimte. We moeten opnieuw nadenken om de beschikbare ruimte te optimaliseren en onderbenutte plekken een meervoudig gebruik te geven.

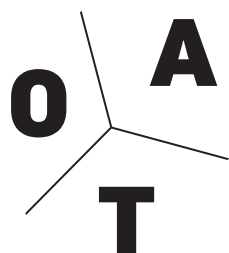
2015 - 2019

Kristiaan Borret, bouwmeester - maître architecte
www.maitrearchitecte.brussels

Note d'orientation

14 AVRIL 2016





APPROCHES

- | | |
|---------------------------------------|----|
| 1. LA QUALITÉ REQUIERT UNE DISCUSSION | 05 |
| 2. TRANSVERSALITÉ ET INDÉPENDANCE | 06 |
| 3. PASSAGE À L'ACTE | 07 |
| 4. ÉLARGIR ET APPROFONDIR | 08 |

OUTILS

- | | |
|---|----|
| 1. OPTIMISER LES PROCÉDURES DE CONCOURS | 11 |
| 2. LA CHAMBRE DE QUALITÉ | 12 |
| 3. RESEARCH BY DESIGN | 13 |
| 4. COMMUNICATION | 14 |

THÉMATIQUES

- | | |
|---------------------------------|----|
| 1. L'ÉCHELLE MÉTROPOLITAINE | 17 |
| 2. LA VILLE PRODUCTIVE | 18 |
| 3. UNE DENSIFICATION EN NUANCES | 19 |
| 4. UN ESPACE PUBLIC MAXIMAX | 20 |

En tant que bouwmeester de Bruxelles, j'ai débuté mon mandat en 2015 sous le signe du passage à l'acte. Pour cette raison, j'ai tenu à lancer de nombreux projets et activités avant de prendre un peu de distance pour rédiger ma note d'orientation : *Act First, Think Later*.

Cette première année d'engagement m'a montré la complexité du champ de travail bruxellois et introduit aux différents acteurs. Ma proposition est donc basée sur les stratégies et méthodes que j'ai pu tester durant cette période. Dans cette note, je développe les principes essentiels que je souhaite mettre en œuvre au cours de mon mandat.

Ma méthode de travail est établie selon trois axes, chacun ensuite développé en quatre points :

L'APPROCHE décrit l'attitude sous-jacente à la fonction de bouwmeester en général et à ma situation de second bouwmeester de Bruxelles en particulier.

Les OUTILS abordent la manière dont le bouwmeester peut poursuivre le développement de sa mission, de façon à travailler le plus efficacement possible et à avoir le plus large impact possible.

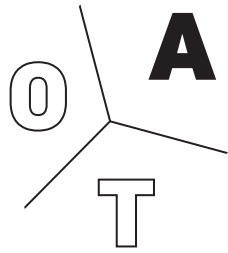
Quant aux THÉMATIQUES, elles présentent un nombre de questions spatiales auxquelles je consacrerai une attention particulière au cours des prochaines années.

Les trois axes - l'approche, les outils et les thématiques - parcourent l'ensemble de ma méthode de travail et sont proposés comme un tout, il est donc important de les considérer dans leur ensemble.

Un bouwmeester ne travaille pas seul.

Je suis soutenu dans mon travail par la *team bouwmeester* et l'*Équipe research by design* qui sont toutes deux du ressort du bouwmeester. Ces équipes seront amenées à se renforcer - à respectivement dix et trois personnes -, la mise en œuvre des propositions décrites dans ce document se déroulera donc parallèlement à ce renforcement.

En tant que bouwmeester, je tiens à travailler très étroitement avec les différents acteurs liés au développement de la ville, qu'il s'agisse de politiques, d'administrations, de secteurs professionnels ou de la société civile. Ma méthode a été inspirée par les contacts que j'ai établis tout au long de l'année. Je considère donc les propositions exposées dans la présente note non pas comme les miennes, mais plutôt comme faisant partie d'un projet collectif pour fabriquer la ville.



APPROCHES

1. LA QUALITÉ REQUIERT UNE DISCUSSION
2. TRANSVERSALITÉ ET INDÉPENDANCE
3. PASSAGE À L'ACTE
4. ÉLARGIR ET APPROFONDIR

APPROCHE

1. LA QUALITÉ REQUIERT UNE DISCUSSION

La qualité de l'espace est liée au contexte et est établie en réunissant les différents acteurs autour de la table. C'est le bouwmeester qui doit rendre cette discussion possible, dans de bonnes conditions.

Il en est fini du temps où la qualité spatiale se définissait à partir d'un canon architectural classique, d'un dictat autoritaire, ou depuis l'esprit d'un soi-disant *génie créateur*. Il ne s'agit pas d'une vérité absolue, donnée d'avance. Au contraire, elle tire directement sa signification du contexte. Dans des contextes changeants - caractéristiques de Bruxelles -, la qualité est donc à chaque fois différente. Par contexte, j'entends tout d'abord les espaces alentour. Un bâtiment n'est pas *bon* en soi. Il peut avoir de nombreuses qualités en un lieu précis et être une erreur ailleurs. Mais le contexte porte aussi une signification dépassant la réalité physique de l'espace environnant. Par contexte, j'entends donc également la valeur sociale par laquelle la qualité spatiale s'exprime.

Pour cette raison, je plaide pour une conception intégrée de la qualité spatiale. Cela signifie qu'elle doit être le résultat d'une association multiple : l'insertion dans le tissu urbain, la fonctionnalité et la convivialité du bâtiment ou du lieu, l'interaction sociale générée par le projet, sa signification pour les différents groupes concernés, sa durabilité et son économie de moyens. Le bon déroulement du processus en amont du projet et le soutien de la population et des utilisateurs sont également des ingrédients décisifs pour garantir la qualité spatiale.

La qualité spatiale n'est donc pas simplement une question de *beauté*, mais aborde également la pertinence sociale du projet dans son sens large. La bonne architecture doit stimuler le vivre ensemble, en ville. Parler de qualité spatiale, c'est donc aussi

questionner nos valeurs sociales. C'est pourquoi il est important d'en discuter. Cela permet de faire ressortir un cadre de référence dans lequel établir une interprétation de la qualité spatiale.

Une bonne discussion est donc toujours indispensable. La réglementation définit un service minimum, mais ce dernier est insuffisant. En effet, elle peut fixer des normes, éviter les excès ou empêcher les impairs, mais elle est incapable de garantir le niveau de qualité auquel nous aspirons. La meilleure façon de convenir de la forme la plus adéquate de qualité spatiale pour chaque situation est d'en discuter. Le rôle du bouwmeester est de veiller à ce que cette discussion ait lieu, et à ce qu'elle se déroule dans de bonnes conditions. Car discuter de qualité spatiale n'est pas du bavardage. C'est un travail qui requiert structure, motivation et engagement.

Tout d'abord, la discussion doit être structurée de façon transparente (à quel moment du projet ? avec quels acteurs ?). Pour motiver la discussion, il faut ensuite soutenir les arguments qui dépassent le stade des opinions impulsives. Les partenaires autour de la table doivent finalement prendre leurs responsabilités et rester fermes dans leurs engagements pour que les décisions issues de ce dialogue tiennent dans le temps. La discussion ne peut être productive que si ces conditions sont remplies. Elle acquiert ainsi une légitimité naturelle, et l'interprétation de la qualité spatiale qui en découle trouve facilement du soutien. De cette manière, la qualité spatiale devient une valeur partagée.

APPROCHE

2. TRANSVERSALITÉ ET INDÉPENDANCE

La complexité inhérente à Bruxelles requiert une approche transversale, traversant les différents domaines et secteurs. Pour jeter les ponts, il est nécessaire que le bouwmeester puisse faire valoir son indépendance.

Bruxelles n'est pas un ensemble uniforme. Sa force réside dans sa diversité, sa complexité. Elle préfigure ce à quoi seront bientôt confrontées toutes les villes européennes. Bruxelles est un laboratoire pour la ville européenne.

Bruxelles est complexe, aussi bien spatialement et socialement qu'administrativement. Il s'agit d'une région urbaine composée de quartiers très diversifiés, qui compte toujours plus de groupes démographiques différents, et qui est gérée par une superposition de niveaux de pouvoirs.

C'est pourquoi il n'est pas utile, en tant que bouwmeester, de développer une approche qui s'appliquerait de manière uniforme à l'ensemble du territoire.

Cependant il est important de renforcer la cohérence du développement territorial. Plus de cohérence entre le tout et les parties ne peut être que profitable au développement urbain de Bruxelles. Pour ce faire, il est bon que les différentes structures de la Région - et, *a fortiori*, les acteurs concernés directement par l'urbanisme et l'aménagement du territoire - élaborent davantage des positions coordonnées. Ceci favorisera une stratégie d'aménagement du territoire cohérente, efficace et professionnelle.

Il me revient en tant que bouwmeester de stimuler un développement urbain cohérent. Pour mener cette tâche à bien, il faut tout d'abord effectuer un travail de fond : insérer l'ensemble des plans et projets dans un discours global et étudier leurs relations mutuelles.

Ensuite, il est indispensable de jeter des ponts entre les différents acteurs impliqués dans le développement urbain : les acteurs publics des différents niveaux institutionnels, mais aussi les acteurs privés tels que les maîtres d'ouvrage, le secteur immobilier et les concepteurs. Il est également primordial que les habitants et les utilisateurs prennent part à la discussion. Bruxelles possède déjà un réseau d'associations et de citoyens engagés qui se rassemblent et se mobilisent de manière professionnelle pour améliorer la ville. La ville n'est donc uniquement construite selon une approche *top-down*, mais également dans une démarche *bottom-up*.

Pour jeter des ponts et favoriser une plus grande cohérence dans le développement urbain, le bouwmeester doit pouvoir être considéré comme neutre, *hors-cadre* : il ne soutient pas l'un ou l'autre secteur, ou une entité particulière, mais rassemble au contraire les personnes, services et disciplines et vise une approche globale. Le bouwmeester préfère une culture de collaboration transversale à un cloisonnement stérile. C'est pourquoi sa position indépendante est d'une importance cruciale. Tout en faisant rapport au Gouvernement, le bouwmeester doit être en mesure d'exprimer des avis indépendants à l'égard des projets qu'il aborde.

APPROCHE

3. PASSAGE À L'ACTE

Bruxelles se montre aujourd'hui ambitieuse dans son renouvellement urbain, pourtant cela ne se traduit pas toujours directement en réalisations sur le terrain. Bruxelles a besoin d'action et d'accélération pour que la dynamique actuelle soit également visible dans le paysage urbain.

Bruxelles ne manque pas de visions, de projets et d'études en matière de développement urbain. Tant le monde politique que le secteur professionnel et les habitants souhaitent mettre en pratique de nouvelles dynamiques de développement. Les conditions semblent réunies pour un climat favorable en matière d'architecture et d'urbanisme : le premier bouwmeester a introduit une culture de concours de qualité, la déclaration du Gouvernement 2014 - 2019 est très ambitieuse, Bruxelles compte nombre d'experts en matière de développement urbain et la *société civile* sait comment s'y prendre. Le terrain est donc mûr pour voir aboutir des projets de grande qualité.

Et pourtant, la distance entre la vision et la réalité est trop importante. La durée d'un projet et le niveau de qualité de sa réalisation sont étroitement liés. Si le projet se prolonge trop longtemps il perd sa dynamique, réduisant la motivation de l'auteur du projet et du maître d'ouvrage à maintenir l'ambition initiale de qualité.

C'est pourquoi le moment est venu de passer à l'acte et d'enclencher la vitesse supérieure. En tant que bouwmeester, je veux contribuer à raccourcir le temps d'élaboration des projets. Bruxelles a besoin de davantage de réalisations qualitatives qui témoignent de sa dynamique de développement urbain.

APPROCHE

4. ÉLARGIR ET APPROFONDIR

Le premier bouwmeester de Bruxelles a pavé la voie, aujourd'hui il est nécessaire de franchir une nouvelle étape. Le bouwmeester doit offrir un souci de qualité à toutes sortes de projets s'ils sont importants pour le développement métropolitain de Bruxelles.

Olivier Bastin, le premier bouwmeester, nous a légué un précieux héritage qui se montre prêt à être exploité davantage. Outre le travail de pionnier alors réalisé pour définir les bases de sa nouvelle fonction, il a mis l'accent sur le développement d'une procédure type pour la désignation des auteurs de projets. Je veux continuer cette démarche, mais je propose aussi d'aller plus loin et d'élargir et d'approfondir le champ de travail du bouwmeester.

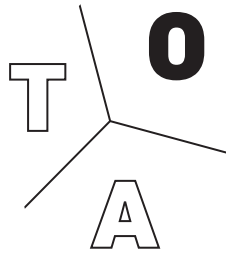
Pour l'élargir, afin d'avoir un impact plus important sur la qualité du paysage urbain, il est nécessaire d'augmenter en nombre et d'élargir en nature les projets dans lesquels le bouwmeester soit impliqués. Pour l'approfondir, il convient de continuer à renouveler, compléter et mettre à jour les procédures existantes relatives aux concours. Ainsi, de nouveaux maîtres d'ouvrage - publics et privés - ou de nouvelles missions - prospectives aussi bien qu'axées sur l'exécution - peuvent gagner en qualité. C'est pourquoi je plaide pour davantage de concours, davantage de types de procédures de concours, davantage de maîtres d'ouvrage de concours et davantage d'autres genres de missions pour les concours.

Le concours n'est cependant pas le seul moyen de garantir la qualité d'un projet. Je souhaite aussi promouvoir le souci de qualité en proposant un accompagnement plus intensif avant et après le moment de la conception du projet.

Le défi, en amont, est de davantage contribuer à la planification stratégique à échelle urbanistique. En appliquant des méthodes de *research by design*, nous pouvons innover notre vision et atteindre une meilleure compréhension des défis de la Région en termes d'espaces.

Après, nous devons nous impliquer dans le suivi des projets pour en garantir le bon déroulement jusqu'à leur réalisation à part entière. Grâce au principe de la *chambre de qualité*, nous pouvons travailler de manière proactive à de meilleures demandes de permis de bâtir.

Le bouwmeester peut appliquer son souci de qualité à tous les projets situés sur le sol de la Région de Bruxelles-Capitale (voire en dehors), qu'ils soient publics ou privés, dès qu'ils ont un impact sur la qualité du développement métropolitain de Bruxelles.



OUTILS

1. OPTIMISER LES PROCÉDURES DE CONCOURS
2. LA CHAMBRE DE QUALITÉ
3. RESEARCH BY DESIGN
4. COMMUNICATION

OUTIL

1. OPTIMISER LES PROCÉDURES DE CONCOURS

Les concours bien organisés sont une garantie de qualité. Cet outil doit cependant encore s'affiner pour correspondre sur mesure à des missions spécifiques.

L'outil principal du bouwmeester est l'organisation des procédures pour la sélection d'un auteur de projet ou d'un projet (*concours*). Le premier bouwmeester et son équipe ont, à cette fin, mis au point une méthode de travail convaincante. La triple combinaison d'un *bon programme*, d'une *bonne procédure* et d'un *bon comité d'avis* est la plus susceptible de produire un *bon projet*. Les manuels publiés restent la base du standard de qualité des procédures.

J'entrevois toutefois une optimisation possible des procédures de concours, les objectifs que je veux poursuivre étant les suivants :

- Le renforcement des ambitions de qualité.
- La simplification administrative.
- La réduction de la charge de travail, aussi bien pour le maître d'ouvrage que pour les candidats.
- La diminution de la durée de la procédure.
- L'ouverture des concours à davantage de candidatures de plus grande qualité.
- L'instauration d'un climat de confiance fondé sur la transparence des communications avec les candidats.
- Une analyse de risques maîtrisée en lieu et place d'une judiciarisation conditionnée par la crainte des recours.

Pour ces raisons, je propose d'examiner les possibilités suivantes, en dialogue avec différents acteurs tels que la Direction des Marchés publics locaux, les maîtres d'ouvrage ou le secteur professionnel :

- Accord sur des cahiers des charges types révisés : Plateforme territoriale, Citydev, SLRB, BM, BE, Beliris, Ville de Bruxelles, etc.
- Accord sur une approche cohérente de la tutelle en cas de procédures similaires : Direction des Marchés publics locaux.

- Élaboration de cahiers des charges types pour une collaboration avec des partenaires privés.
- Contrats de quartier et contrats de rénovation urbaine : utilisation d'un cahier des charges de type *pool* pour les marchés d'architecture et d'espaces publics afin de pouvoir se conformer aux exigences de délai (le cahier des charges-type peut être rendu obligatoire en cas de subventionnement).
- *Pool* d'auteurs de projet pour les marchés à portée limitée et fréquents. Il s'agit de constituer, par un accord-cadre multiple, un *pool* de différents auteurs de projet pour une durée d'environ quatre ans. Durant cette période, les marchés peuvent être attribués directement (gain de temps, car sans publication).
- Contrat-cadre avec des marchés complémentaires à la demande : pour la planification urbanistique, la désignation d'une équipe de projet peut comprendre des options relatives à des projets d'exécution futurs, des études de faisabilité, etc. qui peuvent être commandées à la demande et donc sans engagement, à des prix déterminés au préalable (gain de temps).
- Procédure négociée sans publicité : pour des marchés de petite envergure avec 3 à 5 candidats sur invitation : introduction d'un appel à intérêt pour ouvrir le marché publiquement aux candidats, en vue d'une transparence, d'une objectivité et d'un élargissement des candidatures (cf. newsletter maître architecte).
- PPS, D&B, DBFM : introduction d'une forme de *feedback* et négociation pendant la procédure, de manière à ce que le résultat final se rapproche au plus près de la volonté du maître d'ouvrage (cf. First Offer/BAFO ; dialogue concurrentiel).
- Approbation groupée par le gouvernement de tous les documents d'une adjudication (en ce compris la publication, le cahier des charges, le programme ou la définition du projet, le timing) et délégation d'étapes intermédiaires dans la procédure pour éviter des inscriptions répétitives à l'ordre du jour et pour gagner du temps (actuellement, le temps de traitement par l'administration et le cabinet représente jusqu' à dix fois le temps disponible pour le projet).

OUTIL

2. LA CHAMBRE DE QUALITÉ

Même quand il n'y a pas de concours d'architecture, le bouwmeester peut faire la différence. La mise en place d'une *chambre de qualité* est, à cette fin, un outil éprouvé.

À Bruxelles, la plupart des projets ne sont pas issus d'une procédure de concours. C'est assez normal : la majorité d'entre eux sont en effet privés. De l'autre côté, il est dommage que l'ambition de qualité ne soit la plupart du temps jamais intégrée au projet dès le départ, comme c'est pourtant le cas lors des concours.

Entamer une discussion sur la qualité d'un projet après l'introduction de la demande de permis est dommageable, car à ce stade beaucoup de temps et d'argent ont déjà été investis.

C'est pourquoi je veux également élaborer une méthode de stimulation de qualité pour les projets sans procédure de concours qui aura lieu le plus tôt possible dans son développement. À cet effet, la méthode de la *chambre de qualité* constitue une solution reconnue, appliquée avec succès depuis plus de dix ans dans de nombreuses villes, dont Amsterdam, Anvers et Zurich.

Les objectifs d'une *chambre de qualité* sont les suivants :

- Stimuler la qualité des projets qui se trouvent en phase de préparation d'une demande de permis : plus tôt que le processus formel de l'introduction proprement dite.
- Rassembler de manière efficace et transparente la communication dispersée qui a lieu habituellement pour la préparation d'une demande de permis de bâtir avec l'autorité : disponibilité fixe avec une séance périodique tous les 14 jours.
- Organiser un dialogue professionnel entre les architectes/maîtres d'ouvrage et l'autorité : discussion ouverte au lieu d'une mentalité *tour d'ivoire*.

- Coordonner l'avis des différentes instances les plus étroitement impliquées dans l'évaluation de la qualité : la Région parle d'une seule voix.
- Gagner du temps et de l'argent grâce à une concertation anticipative et à un fonctionnement coordonné : exit le carrousel des demandes de permis modificatifs.

Je propose l'élaboration d'une *chambre de qualité* au fonctionnement évolutif :

- Séance périodique tous les quatorze jours.
- Membres-clés permanents : Cabinet Aménagement du territoire, Direction de l'Urbanisme, bouwmeester (à savoir les acteurs impliqués le plus directement dans l'évaluation urbanistique).
- Sur base permanente : échevins et administrations de la commune concernée
- Au besoin, selon le contenu du projet : autres acteurs (para)régionaux concernés.
- Si souhaitable à l'avenir : 2 à 4 experts-architectes externes permanents.
- Inscription à l'ordre du jour de points à la demande des membres-clés sur la base de l'importance stratégique (portée, contexte, lieu, signification publique, etc.).
- Optimisation de l'organisation interne (ordre du jour, rapports, invitation d'autres acteurs concernés, etc.).

OUTIL

3. RESEARCH BY DESIGN

Certains projets nécessitent une étude préliminaire ou plus fondamentale. La recherche par le projet peut aider à ouvrir le champ des possibles et à générer de nouvelles idées.

On considère souvent le projet comme un chemin direct vers la mise en œuvre d'une idée. Mais il est bien plus que ça, il peut également produire des idées. *La recherche par le projet (research by design)* veille à ce que les bonnes questions soient posées au bon moment et à ce que les contours d'un contexte, d'un concours ou d'un acteur concerné soient suffisamment clairs.

La *research by design* explorative tâte les possibilités futures pour un site, un programme ou un thème. Elle est tout aussi importante pour un développement urbain de qualité que les analyses usuelles qui valorisent connaissances et compréhension. Le regard créatif d'un auteur de projet y est utilisé parallèlement aux autres formes plus classiques d'étude. C'est pourquoi il importe de mettre en place une cellule *Research by design* coordonnée par le bouwmeester. Cette proposition répond très directement à la volonté de plus grande émancipation des services publics. Elle leur permettrait de ne pas toujours devoir faire appel à une expertise externe et leur donnerait la possibilité de développer une capacité conceptuelle en interne.

J'introduis la *research by design* comme un dispositif d'appui à développer en lien avec les travaux des services de la Région, l'Équipe Canal en particulier, et avec les objectifs suivants :

- Positionner le projet comme un élément *out of the box* dans la préparation, l'élaboration et la décision de la politique.

- Accompagner la conception avec les parties externes au moyen d'un projet réactif et proactif.
- Présenter des visions à plus long terme pour répondre au défi spatial à l'aide d'un projet exploratif ou prospectif.
- Émanciper les services publics en reprenant en gestion propre des questions conceptuelles de manière à être le premier à avoir la parole dans la discussion avec les parties externes et pouvoir y apporter une vision conceptuelle.
- Favoriser la collaboration et la mise en réseau avec d'autres initiatives de recherche par le projet.

OUTIL

4. COMMUNICATION

Une communication efficace qui cible autant les professionnels que le grand public est indispensable pour accélérer l'intérêt dans le développement urbain de Bruxelles.

Le bouwmeester a été chargé de sensibiliser à la fois les professionnels et le grand public à la qualité architecturale en les conscientisant culturellement. Si la visibilité du bouwmeester augmente, la politique bruxelloise de développement urbain gagnera également en notoriété. Bruxelles est en retard par rapport à la politique de communication menée par la Cellule Architecture (Fédération Wallonie-Bruxelles) et par le Bouwmeester flamand. C'est pourquoi il est souhaitable de mettre en œuvre une stratégie de communication et d'information forte, qui s'inscrit dans une approche globale de *city marketing* propre à la Région de Bruxelles-Capitale.

Les objectifs sont les suivants :

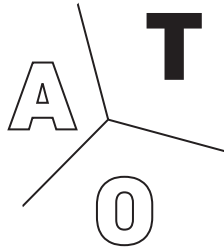
- Promouvoir la sensibilisation à l'architecture en général.
- Véhiculer les ambitions de qualité du développement urbain bruxellois, aussi bien au niveau national qu'international.
- S'inscrire dans la politique de communication commune menée par la Région de Bruxelles-Capitale.
- Donner la priorité de la communication aux professionnels.

Je propose notamment de mettre sur pied les actions suivantes :

- Relancer la newsletter et le site internet du bouwmeester, avec un nouveau budget, mais dans le cadre d'une structure sous la coupole de la Région (au lieu du site internet autonome en gestion externe *bmabru*). S'adresser en premier lieu à un public professionnel : la newsletter offre un aperçu des prochains marchés à Bruxelles et donne des

informations de fond sur les projets passés et en cours et/ou d'autres initiatives.

- Lancer un concept séduisant pour davantage faire connaître la politique de développement urbain au public en investissant un nouveau lieu d'accueil (expositions, débats, événements). Ce projet nécessite une réflexion aboutie et un aménagement spatial reflétant les ambitions de la Région.
- Passer un accord avec la revue d'architecture A+ pour reprendre, dans chaque numéro, une rubrique fixe relative au développement urbain bruxellois (par analogie avec ce qui existe déjà pour le Bouwmeester flamand et la Cellule Architecture).
- Organiser des échanges de connaissances plus structurés avec les professionnels, en particulier avec les instituts de formation. Définir, en concertation interne, des thèmes ou sites qui, en tant qu'étude prospective, sont pertinents pour un usage propre et qui seront dès lors proposés comme sujets préférentiels aux formations qui désirent travailler sur Bruxelles.
- Développer une approche rafraîchie pour le *networking* international et l'information relative à la politique bruxelloise de développement urbain.



THÉMATIQUES

1. L'ÉCHELLE MÉTROPOLITAINE
2. LA VILLE PRODUCTIVE
3. UNE DENSIFICATION EN NUANCES
4. UN ESPACE PUBLIC MAXIMAX

THÉMATIQUE

1. L'ÉCHELLE MÉTROPOLITAINE

Suite à une période de rénovation urbaine à l'échelle des quartiers, le temps est venu d'élargir la zone d'action. Un développement urbain digne de ce nom doit établir une vision globale sur tout le territoire. Les grandes figures urbanistiques latentes à l'échelle régionale, telles que le Canal, y jouent un rôle clé.

Suite à la création, en 1989, de la Région de Bruxelles-Capitale, les responsables ont d'abord misé, à juste titre, sur l'amélioration de la qualité de vie des quartiers. En a découlé la belle tradition des contrats de quartiers, qui illustrent la qualité du caractère local de la politique bruxelloise de développement urbain. Mais, bien qu'un contrat de quartier parvienne à créer une cohérence entre des projets très différents, ils n'en restent pas moins une succession d'interventions ponctuelles. Aujourd'hui, il est possible d'aller plus loin. Grâce au savoir-faire acquis dans ce cadre, un impact à une échelle bien plus grande est à notre portée.

Je suis d'avis que la rénovation urbaine peut être développée à l'échelle de l'ensemble du territoire bruxellois. Sans renier la particularité *polycentrique* de Bruxelles, des grandes figures urbanistiques peuvent être mobilisées à l'échelle de la région, voire plus loin. Certaines d'entre elles sont d'intérêt territorial et attendent d'être redécouvertes : le Canal, le Grand Ring, la Forêt de Soignes, l'infrastructure du RER ou le réseau naturel de la Senne et de ses affluents. Aujourd'hui, il s'agit encore de *figures latentes* : elles sont certes là, mais restent sous-exploitées ou difficilement lisibles. Je les considère comme la *charpente* d'un territoire métropolitain cohérent. Elles ont tout le potentiel requis pour devenir les éléments principaux d'une vision globale qui reliera et unifiera la ville et ses habitants.

Ainsi, la figure linéaire du Canal est capable d'établir continuité, identité et qualité de vie, de Drogenbos à Vilvorde. Plutôt qu'une barrière fragmentant la ville, il peut jouer un rôle unificateur dans le paysage urbain bruxellois.

THÉMATIQUE

2. LA VILLE PRODUCTIVE

Au cours des décennies passées, de nombreux emplois de type *blue-collar* ont disparu de Bruxelles. Cependant, il y a de la place pour les manufactures en ville. Quelles solutions spatiales pouvons-nous imaginer pour rétablir la cohabitation entre le logement et le travail ?

La rénovation urbaine européenne de ces vingt dernières années avait comme modèle la *ville mixte*. Mais à quel point cette ville est-elle réellement mixte ? En observant ce qu'elle a généré, nous constatons qu'une fonction en a systématiquement été bannie : l'activité de production et de logistique (semi)industrielle. L'économie productive a été délocalisée hors de nos villes, que ce soit dans un zoning PME ou à l'autre bout du monde.

Cette prise de conscience a entre-temps été inscrite à l'ordre du jour urbanistique et je m'y associe pleinement. Bruxelles propose énormément d'emplois pour les gens hautement qualifiés qui habitent souvent en dehors de la ville, alors qu'elle n'en offre que très peu aux nombreuses personnes peu qualifiées qui y vivent. Pour redresser ce déséquilibre, il faut à la fois initier un changement de mentalité et proposer des solutions concrètes. Ce sont les entreprises et ateliers, la logistique, les activités d'entretien et de réparation qui font tourner le métabolisme urbain. Nous devons considérer ce type d'activités *derrière les coulisses* comme une spécificité essentielle à la ville, au même titre que le *devant de la scène* des bars, magasins et développements immobiliers que nous qualifions volontiers de renaissance urbaine.

Dans le but de prouver qu'une nouvelle industrie manufacturière peut s'intégrer dans le tissu urbain, nous devons développer de nouvelles typologies combinant habitat et travail. Nous avons en fait oublié comment réaliser cet objectif avec succès dans un projet de forme urbaine. Mais à l'aide d'exemples remarquables, nous pouvons stimuler les entreprises et les promoteurs à contribuer à une nouvelle mixité urbaine.

THÉMATIQUE

3. UNE DENSIFICATION EN NUANCES

La densification est actuellement sur toutes les lèvres. Pourtant, nous ne devons pas densifier pour densifier, sans réfléchir. Pour garantir la qualité de vie urbaine, un scrupuleux dosage est nécessaire. Comment gérer la vague de densification actuelle de manière à ce qu'elle satisfasse non seulement en quantité, mais également en qualité ?

Bruxelles est confrontée toujours encore à un exode urbain alors que, parallèlement, sa population est en croissance. Ce paradoxe démontre que l'évolution démographique est particulièrement complexe. La densification, qui est actuellement la tendance un peu partout en fonction de l'accroissement démographique, doit être traitée avec la même nuance. L'utilisation parcimonieuse de l'espace est un objectif respectable, mais il ne faut pas pour autant opter n'importe où pour une densité ou une hauteur de construction maximales. Les promoteurs immobiliers utilisent parfois cet argument de la croissance démographique pour justifier des projets exagérés.

Je plaide pour une interprétation nuancée de la nécessité de densifier, pour choisir, au cas par cas, s'il faut agir avec modération ou de manière radicale. Chaque projet de densification doit être étudié par rapport à d'autres critères indispensables à la qualité de vie de notre environnement urbain. Un logement de grande densité doit être examiné à la lumière de ses qualités spatiales, d'un développement durable et d'une bonne qualité de vie. En effet, la ville densifiée deviendrait à terme épouvantable si elle génère des logements désagréables, si elle perd sa porosité ou si elle hypothèque les possibilités futures.

C'est pourquoi nous devons encourager les recherches de nouveaux modèles de logements bon marché. Il est par exemple possible d'atteindre cet objectif en rationalisant les méthodes de construction, mais aussi en développant de nouvelles formes de logements. On pense au *cohousing*, où les habitants déterminent et gèrent des espaces collectifs, ou à des constructions juridico-financières comme les *Community Land Trust* où les habitants sont propriétaires de leur logement, mais pas du terrain. De nouveaux types de logements sont à introduire, pas uniquement dans l'hypercentre mais également dans les quartiers du vingtième siècle. Il nous faut des projets de densification qui tiennent compte du contexte, mais capables de gérer la croissance démographique et d'effectuer simultanément le nécessaire renouvellement des quartiers.

THÉMATIQUE

4. UN ESPACE PUBLIC MAXIMAX

Davantage d'habitants sur une surface réduite ont d'autant plus besoin d'espaces publics. Pour garantir la qualité de vie de Bruxelles, nous devons utiliser l'espace disponible avec générosité, efficacité et de manière innovante.

L'augmentation de la densité du bâti à Bruxelles signifie qu'un plus grand nombre de personnes doivent vivre, ensemble, sur une plus petite surface. La conséquence logique de cette situation est une augmentation de la demande d'espaces publics : celui qui dispose d'un logement réduit utilisera plus souvent les places, les parcs et les équipements externes. Plus que jamais, le développement d'un nouveau quartier résidentiel doit aller de pair avec la création d'un nouveau parc. La disponibilité des espaces verts est l'un des facteurs déterminants de la qualité de vie dans notre ville.

Je plaide pour une évolution urbaine qui ne sacrifie pas la qualité de vie en commun à cause du manque de place pour l'espace public et les équipements. C'est pourquoi il est nécessaire de revoir l'espace public à tous les niveaux. La répartition classique entre espaces publics et privés est en pleine mutation. Il est toujours aussi important d'opérer la distinction entre l'espace public *premier* (les rues, places et parcs) et *second* (chemins de traverse, zones intérieures semi-accessibles, zones intermédiaires, etc.). Nous devons également maximiser les potentialités d'utilisation de l'espace disponible, par exemple en redistribuant les modes de transport ou en favorisant un réaménagement plus intelligent des infrastructures. Il est possible d'aller à l'encontre de la fragmentation de l'espace public en faisant le choix de concentrer pour créer un seul lieu de taille suffisante ou d'améliorer les liens vers d'autres endroits.

Bruxelles compte un grand nombre de lieux à haute valeur historique, symbolique ou représentative. Leur dimension récréative est pourtant très souvent sous-exploitée. Nous devons repenser ces espaces disponibles pour les optimiser et leur donner plus de sens.

