

**Chantal Dassonville**  
Fédération Wallonie-  
Bruxelles  
Administration générale de  
l'infrastructure – Cellule  
Architecture  
Directrice générale adjointe

135-142

## Si on pensait enfin l'espace public

**Favoriser la création d'espaces publics de qualité est incontestablement une mission de service public. Penser l'espace public relève donc bien du discours politique**

Le Vecteur à Charleroi, 2012.  
Intégration d'œuvre d'art  
de Réservoir A.  
Frédéric Platéus,  
Gianfranco Leroy, Harrisson  
/ Cellule architecture de  
la Fédération Wallonie-  
Bruxelles (assistance  
à la maîtrise d'ouvrage  
publique).  
© Alexandre Van Battel



Afin de préciser le champ d'investigation qu'entend aborder cette contribution, il est sans doute utile de commencer par préciser ce que recouvre ici la notion d'espace public. S'il est communément admis que les places, voiries, parcs, relevant de la gestion des services publics, appartiennent à ce domaine, il convient de considérer également l'ensemble des espaces construits à l'initiative des autorités publiques, ou cofinancés par elles, et dont l'usage est destiné aux citoyens. Si on élargit encore d'avantage le spectre de l'observation, l'environnement de manière générale, sa qualité paysagère, mais aussi sa capacité à procurer du bien-vivre aujourd'hui et demain, relèvent également de manière directe ou indirecte de la responsabilité des autorités. Enfin, l'espace étant constitué physiquement de trois dimensions, et fonctionnellement conditionné par ses usages, tout ce qui se construit, y compris à l'initiative privée, contribue à sa fabrication et dès lors à l'émergence de sa qualité ou de ses imperfections.

Apparaît ainsi une double responsabilité dans le chef des autorités publiques : d'une part celle d'initier dans ses propres investissements des processus qui conduisent à l'émergence de projets de qualité et, d'autre part, celle qui vise à garantir, au travers des dispositifs d'autorisation, la cohabitation, dans un espace partagé par tous,

d'intérêts particuliers et de vécu collectif. Cette double responsabilité se confronte aujourd'hui à plusieurs écueils.

Tentons de lister ceux qui nous occupent dans le cadre de la question sur la qualité de l'espace public :

- une surenchère réglementaire à différents niveaux de pouvoir ;
- une vision stratégique difficile à appréhender ;
- un déficit de culture architecturale.

Loin de vouloir, voire de pouvoir, prétendre à une analyse exhaustive de ces questions, je me limiterai à les aborder sous forme de constat au départ de ma pratique quotidienne au sein de la Cellule architecture aujourd'hui, et de mon expérience de maîtrise d'ouvrage depuis 1985 au sein de l'Administration générale de l'Infrastructure de la Fédération Wallonie-Bruxelles, pour ensuite évoquer quelques réflexions sur d'autres dispositifs susceptibles d'aborder le sujet par un autre biais.

#### Une surenchère réglementaire

Le CWATUPE, les plans et règlements qui en découlent, au niveau régional et local, ont acquis une densité et une diversité telles qu'ils constituent aujourd'hui avant tout un arsenal juridique complexe, contraignant, parfois contradictoire

Projet d'aménagement de l'espace public à l'entrée du Domaine de Mariemont, 2010 (en cours).

Vers.a (architecture),  
Base (paysage) / Commune de Morlanwelz (maîtrise de l'ouvrage), Cellule architecture de la FWB (assistance à la maîtrise d'ouvrage publique)  
© Vers.a



et générateur de contentieux plutôt qu'un cadre propice aux dispositifs créatifs, au sens large du terme. Par dispositif créatif, j'entends la capacité à actualiser un propos en fonction d'enjeux et de préoccupations qui sont propres à notre époque. Ainsi, au départ d'une intention régulatrice légitime dans le chef du pouvoir public, l'outil est devenu obstacle. Il s'agit de fermer et non d'ouvrir aux idées nouvelles, source et moteur d'évolution. Sa cohabitation avec l'univers réflexif développé par les praticiens de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage s'apparente souvent à un champ de bataille permanent. C'est la peur au ventre, l'œil rivé sur le planning, et les coûts générés par les retards, que commanditaire et concepteur se lancent dans l'aventure d'un projet, accompagné tout au long du processus par le fantôme du code. L'idée n'est pas de plaider une dérégulation complète mais, à l'heure où les mots « créativité », « innovation », « durabilité » se déclinent dans tous les cénacles politiques, il est paradoxal de constater que des règlements imposent encore l'usage de tel ou tel matériau dans tel ou tel contexte, et cela sans aucune considération pour les enjeux du projet. Parfois la bienveillance et l'ouverture d'esprit sont au rendez-vous, mais il s'agit avant tout de situations ponctuelles, liées à des personnalités, à l'écoute d'un côté, convaincantes de l'autre. La gouvernance publique ne peut évidemment se fonder sur ces rencontres

aléatoires. L'aboutissement du débat sur le futur CoDT sera donc étudié avec beaucoup d'attention par le secteur pour en vérifier le potentiel d'ouverture.

En définitive, ceux qui s'en sortent particulièrement bien, sont les constructeurs de clefs sur porte, qui outre leur capacité à proposer des modèles répondant aux critères du code, participent à la prédominance du rêve de la maison catalogue et à la poursuite de l'étalement suburbain alors même que nombre de discours questionnent rudement ces dispositifs. L'acculturation généralisée en matière de qualité spatiale est par ailleurs une conséquence directe de cette prolifération d'un habitat banalisé.

### L'obligation d'exemplarité des pouvoirs publics

La culture architecturale, sur laquelle je reviendrai plus loin, est un sujet qu'il est difficile d'aborder dans le champ du discours politique, thème du présent numéro des Cahiers nouveaux. Le risque est d'être très vite taxé de corporatiste ou d'élitiste. Aussi, avant de l'aborder, et en quelque sorte pour l'amorcer, je vais m'arrêter sur un autre volet de la surenchère réglementaire, celui des marchés publics et singulièrement des marchés de service en vue de la désignation des concepteurs.

Centre sportif Le Cierneau à Froidchapelle, 2010-2014.  
Association momentanée  
Atelier d'architecture Daniel  
Delgoffe - Virginie Pigeon et  
Sébastien Ochej (paysage),  
Pierre Toby (plasticien)  
/ Fédération Wallonie-  
Bruxelles (maîtrise de

l'ouvrage), Cellule  
architecture de la FWB  
(assistance à la maîtrise  
d'ouvrage publique)  
Photo Maud Faivre pour  
la Cellule architecture,  
© FWB



Au-delà de son rôle régulateur, traduit dans les normes et règlements, l'autre responsabilité du pouvoir public réside dans son obligation d'exemplarité lors qu'il est lui-même à la manœuvre comme commanditaire. Construire, aménager des espaces publics, est une des missions que la plupart des autorités assument, quels que soient le niveau de pouvoir et le champ de compétence. Si l'on y ajoute la fonction subsidiaire et la participation du pouvoir public à nombre de structures privées, le constat est clair : le champ d'application de la loi sur les marchés publics n'a jamais été aussi large. La désignation des auteurs de projet au travers de l'application de la réglementation en matière de marchés publics est dès lors devenue une pratique incontournable dont la conduite surdétermine les choix, et dès lors le potentiel d'émergence de la qualité.

Rappelons que dans le corpus législatif en matière de marchés publics, la réglementation des marchés de service est somme toute assez jeune. Le 1<sup>er</sup> mai 1997, date de la mise en application de la loi du 24 décembre 1993 (aujourd'hui remplacée par celle du 15 juin 2006), est le point de départ de cette pratique. Avant cela, la désignation d'un auteur de projet relevait de la décision discrétionnaire de l'autorité pour le meilleur et pour le pire. Le meilleur lorsqu'un maître de l'ouvrage éclairé choisissait un auteur de projet talentueux, le pire lorsqu'il s'agissait de privilégier la proximité amicale. Vive la transparence, gage de démocratie ! Certes, mais c'est sans compter la complexification croissante du corpus législatif, son évolution permanente<sup>91</sup> et la judiciarisation de nos sociétés qui font de la pratique des marchés publics un champ de mines dans lequel le personnel politique et administratif s'enlise et qui conduit à une forme de paralysie. À cela s'ajoutent deux autres paramètres : d'une part la complexification des règles va de pair avec une diminution de l'expertise au sein des administrations et d'autre part, la tendance générale quant à l'évolution du principe de concurrence est de considérer par priorité la concurrence sur le prix, autrement dit de privilégier l'offre la moins chère. Et nous revoilà à nouveau la peur au ventre, l'œil rivé sur le planning et les risques de retard générés par les éventuels recours.

Il n'est pas rare aujourd'hui de voir paraître des avis de marché de services d'architecture, ou des cahiers des charges, rédigés comme des marchés de travaux ou de fournitures, faisant fi de la spécificité de la prestation de conception. Concevoir un espace public, et à fortiori un espace public de qualité, relève d'une prestation intellectuelle créatrice. Il s'agit de réfléchir, au départ d'un certain nombre de données contextuelle, programmatique, budgétaire, temporelle, technique, à une solution qui non seulement répondra à ces données multiples, en constituera une synthèse adéquate, mais également entrera en résonance avec les ambitions explicites et implicites d'un commanditaire et d'une collectivité. Car le commanditaire public ne peut être apparenté à un commanditaire privé. Si ce dernier exprime ses

#### Guide pratique des marchés d'architecture



Après une dizaine d'années de pratique des marchés d'architecture, la Cellule architecture de la Fédération Wallonie-Bruxelles souhaite mettre son expérience à la disposition des Maîtres d'ouvrages publics.

En 9 étapes, pas à pas, ce guide accompagne le Maître d'ouvrage tout au long d'un processus qui soutient la qualité architecturale. Un contexte bien identifié, un programme clairement défini, une compétition saine, rigoureuse et transparente, soutenue par un Jury à l'esprit ouvert, sont autant de gages qui donneront corps à la créativité et forme à l'ambition du projet. Tirer les projets vers le haut, vers davantage de justesse dans la prise en compte des conditions du contexte, dans la réponse aux enjeux fonctionnels et aux objectifs environnementaux, tels sont les défis à relever dans le choix d'une équipe de conception.

Si tout investissement dans un équipement public est porteur des valeurs de la collectivité qu'il représente, il est aisé d'admettre que ce choix, qui s'inscrit dans la durée, mérite notre plus grande attention.

La Cellule architecture est à votre disposition pour vous y aider.

Suite à l'entrée en vigueur, le 1<sup>er</sup> juillet dernier, de la nouvelle législation sur les marchés publics, le contenu de l'ensemble du site web a été mis à jour en concertation avec notre service juridique. Pour les avis de marché publiés avant le 1<sup>er</sup> juillet 2013, l'ensemble de la procédure reste cependant sous le couvert de l'ancienne législation et les documents types adéquats doivent être demandés spécifiquement à la Cellule architecture.

Page d'accueil du Guide pratique des marchés d'architecture développé par la Cellule architecture ([www.marchesdarchitecture.be](http://www.marchesdarchitecture.be)).

## Nos axes

- I Les pouvoirs publics et la valeur d'exemple
- II La diffusion et la promotion culturelles
  - 1 Le débat, la réflexion et la recherche
  - 2 L'identification et la mise en valeur du patrimoine contemporain
  - 3 L'actualité de l'architecture
  - 4 L'émergence
  - 5 La sensibilisation des enfants et des écoles
  - 6 La diffusion favorisant le recours à la transversalité
    - A Avec le média audiovisuel
    - B Avec la photographie
    - C Avec l'écriture et l'édition
  - 7 L'international
    - A La Biennale d'architecture de Venise
    - B Wallonie-Bruxelles Architectures (WBA)
    - C Le Forum Européen des Politiques Architecturales (FEPA-EFAP)
    - D Autres manifestations ponctuelles
  - 8 La création et le renforcement de partenariats
- III Soutenir et développer l'intégration d'œuvre d'art dans les bâtiments publics

intentions particulières et en est seul responsable, le maître d'ouvrage public est le passeur et le garant d'une intention qui relève des besoins et ambitions de la collectivité qu'il représente. Le rôle du maître d'ouvrage public apparaît donc comme fondateur. Il lui appartient de définir outre les besoins, le programme et les contraintes, le sens et les valeurs qu'il entend véhiculer au travers de l'émergence d'un espace public. L'exercice de conception ne peut donc être considéré dans sa seule dimension de service marchand ; elle doit être reconnue comme une prestation au service d'une intention : habiter, travailler, se divertir, s'instruire, découvrir, rencontrer, administrer, etc. et d'une ambition, celle d'exprimer avec détermination son actualité. Autrement dit, un marché de service pour la conception d'un espace public vise avant tout à créer les conditions pour qu'émergent l'intelligence d'une équipe, la pertinence d'une solution, sachant que de la réflexion sur une question peuvent surgir plusieurs réponses et que l'offre constitue le point de départ de l'étude et non pas son aboutissement. Fonder ce choix sur

<sup>91</sup> La loi du 15 juin 2006, mise en application le 1<sup>er</sup> juillet 2013, est la transposition d'une directive européenne de 2004 qui elle-même est en cours de modification et sera normalement soumise au vote du Parlement européen en décembre 2013.

les critères habituels des marchés publics, et singulièrement sur le prix le plus bas, c'est prendre le risque d'une réflexion avortée et d'un engagement limité dans le nécessaire processus de dialogue entre les parties prenantes.

Il y a donc urgence à professionnaliser d'avantage la pratique des marchés de service de conception au sein des administrations afin que les choix puissent se faire sur la base des enjeux réels, qualitatifs, susceptibles de traduire les ambitions citoyennes relayées par le commanditaire public.

C'est à cette condition que l'objectif d'exemplarité pourra être atteint. Si faire des choix courageux peut apparaître comme parfois périlleux dans la proximité électorale que nous connaissons fréquemment en Belgique, rappelons que l'investissement dans un espace public est par essence durable, ou plutôt devrait l'être. La première expression de la durabilité n'est-elle pas la capacité d'un équipement public à durer dans le temps, c'est-à-dire à s'actualiser en permanence afin de répondre à des usages et à des valeurs qui sont nécessairement en permanente évolution ? La prise en compte de ces paramètres dans le choix d'un concepteur implique donc une vision à long terme, une capacité de jugement et une volonté de dialogue tant au sein de l'équipe commanditaire/ auteur de projet qu'avec les collectivités concernées. Il s'agit d'un changement de paradigme. La peur et la juridisation ne me semblent pas pouvoir constituer les fondements solides d'une vision qui tend vers l'exemplarité.

### Une vision stratégique difficile à appréhender

Le visionnaire se définit comme celui qui a l'intuition de l'avenir. L'actualité nous confronte quotidiennement aux questions d'avenir : l'avenir de la planète, l'avenir de notre pays, l'avenir de notre économie, l'avenir de nos enfants. Le moins que l'on puisse donc attendre de nos autorités publiques est qu'elles développent une vision afin de garantir un avenir plus serein.

Ma préoccupation est que la réponse semble contenue entièrement dans le mot magique « durable ». Au moment d'écrire cette contribution, et alors que j'en avais déjà rédigé les premiers chapitres, je reçois un courriel à propos d'un colloque intitulé « Transformation durable des quartiers innovants en territoires créatifs ». La relecture répétée de cet intitulé n'induit pas une compréhension immédiate de ce dont il s'agit. La transformation d'un quartier me semble par essence devoir tendre vers quelque chose de durable, à moins qu'il ne s'agisse d'opérer intentionnellement une transformation éphémère ? Un quartier innovant ? Sauf à considérer que l'on pourrait transformer un quartier en quelque chose de rétrograde, fondé sur des concepts anciens ou des techniques dépassées, j'avoue ne pas bien appréhender la notion. Enfin un territoire créatif, est-il un espace habité par des créateurs ? Ou un espace générateur de créativité ? Dans les deux cas je ne saisis pas parfaitement l'intention.

La Région de Bruxelles-Capitale revisite en ce moment son PRD (Plan Régional de Développement) et le rebaptise PRDD, lisez Plan Régional de Développement Durable. Je n'en ai pas une connaissance suffisante pour émettre un quelconque commentaire. Gageons cependant, qu'au-delà du glissement sémantique, il conduira à une vision intégrée pour une certaine durée qui permette de garantir une opérationnalité.

Du plan logement durable, au plan de mobilité durable, en passant par l'énergie durable, on ne peut qu'adhérer à ce concept qui tend à s'opposer à la notion de jetable et à juguler l'épuisement des ressources naturelles tout en garantissant à chacun des conditions d'existence équitables lui permettant de se projeter dans l'avenir. Il n'en reste pas moins qu'en tant que praticienne des investissements publics, il semble de plus en plus difficile de se projeter dans une vision à long terme. La raréfaction des moyens budgétaires, la dispersion des compétences, l'accélération des besoins et des solutions rapides, conduisent fréquemment à occulter l'espace temps nécessaire à la réflexion, à la concertation, à l'adhésion, et au final à l'élaboration d'un programme, d'une vision, qui soient de nature à répondre à l'ensemble des éléments contextuels et à éviter de reporter sur d'autres politiques ou sur le futur, les conséquences des exclusions. Comme je l'écrivais dans les conclusions de l'ouvrage consacré au logement public et intitulé « Habiter l'espace rural », imposer la création de logements publics en nombre dans un village qui ne dispose pas des équipements scolaires en suffisance ou qui n'est plus desservi par les transports en commun ne risque-t-il pas de conduire à d'autres impasses ?



Couverture du 9<sup>e</sup> volume de la collection « Visions. Architectures publiques », dédié à l'Athénée royal Riva Bella à Braine l'Alleud (Atelier d'architecture Alain Richard, 2013). Photo Nicolas Boma pour la Cellule architecture, © FWB

La segmentation de l'espace et du temps politiques est aujourd'hui devenu incompatible avec le temps de maturation que demande la création d'un espace public de qualité. Le temps du créateur doit être précédé du temps du visionnaire. C'est de la rencontre entre ces deux cultures, l'une dans le champ politique, l'autre dans le champ architectural, que peut naître et durer un espace public de qualité.

### Un déficit de culture architecturale

En 2004 était publié « le livre blanc de l'architecture contemporaine en Communauté française » sous-titré « Qui a peur de l'architecture ? ». 36 revendications adressées tantôt au monde politique, tantôt à la profession. Parmi elles, la reconnaissance de l'architecture comme une discipline culturelle. Dix ans plus tard, la discussion sur la place de l'architecture au niveau institutionnel est toujours en cours. Et pour cause ! Enfermer l'architecture dans les seules politiques culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, c'est méconnaître ses dimensions professionnelles, techniques et économiques. Associer l'architecture aux compétences de l'urbanisme dans les

Régions, c'est occulter la distinction que ces deux disciplines revendiquent. Si leur complémentarité ne peut être niée, revenir aux définitions qu'elles recouvrent permet d'entrevoir le glissement qui s'est opéré ces dernières décennies et qui a perverti le débat. La répartition des fonctions sur le territoire, la densité, la mobilité, l'environnement, sont autant de thèmes qui font appel aux sciences humaines (géographie, économie, sociologie, écologie...). La création architecturale requiert des compétences qui touchent à l'organisation spatiale, la forme, la lumière, les matières, les techniques constructives. Retrouver dans un règlement d'urbanisme des impositions en matière de formes et de matières n'a pas d'autre vertu que de rassurer les autorités publiques sur ce qui peut advenir sur leur territoire, généralement en le cantonnant dans ce qui préexiste.

Or vouloir l'innovation et la créativité, c'est aussi faire appel à des expressions nouvelles, à des matériaux inexplorés. La confrontation entre les modernes et les anciens est certes une constante dans l'histoire et sans doute faut-il admettre que l'apparition dans un cadre existant d'une forme nouvelle trouble l'ordre établi,

Centre sportif du Lac à Neufchâteau, 2010-2014.  
Baumans-Deffet (architecture), Étienne Cellier (paysage), NOVO (signalétique), Emmanuel

Dundic (plasticien) / Fédération Wallonie-Bruxelles (maître de l'ouvrage)  
Photo Maud Faivre pour la Cellule architecture, © FWB



parfois le renverse, mais ce faisant il peut aussi le transcender pour faire émerger une nouvelle dynamique. Il en fut ainsi à toutes les époques dans l'histoire de l'architecture. Pourquoi donc cette pour de l'architecture, particulièrement en Belgique francophone, alors qu'aujourd'hui nos voisins flamands exportent leurs architectes sur les scènes internationales ? Lorsqu'on compulse régulièrement les revues d'architecture, comme nous le faisons à la Cellule architecture pour alimenter notre connaissance de la discipline, dans des pays comme l'Autriche, l'Allemagne, la Suisse, la France, et bien entendu les Pays nordiques, le moindre petit équipement public, une passerelle pour observer le paysage, une école fondamentalement, ou plus substantiel, une maison de retraite, font l'objet de la plus grande attention et constituent ensuite une source de valorisation.

Trop souvent confrontée à l'objection que l'architecture coûte cher, il faut couper les ailes à cette affirmation. Certes, quelques exemples, fortement médiatisés, font référence à des coûts très élevés. Mais il s'agit là de projets isolés fondés sur des intentions délibérément spectaculaires et iconiques. Il faut couper les ailes aussi à l'affirmation selon laquelle la recherche d'une architecture de qualité ne se justifie que pour des gros projets, ou plus saugrenu encore, pour des projets culturels. C'est précisément dans ces espaces publics fréquentés au quotidien, les crèches, les écoles, un hôpital, un équipement sportif, que la question qualitative se pose avec acuité. C'est dans le logement public, dont le manque est criant tant en Wallonie qu'à Bruxelles, que le recours à des concepteurs attertifs et engagés est urgent.

Toutes ces croyances alimentent le déficit de culture architecturale, car cela empêche de voir ce qui se tramè sur de plus petites échelles, dans une certaine sobriété et avec élégance. La presse quotidienne, peu encline à relayer les projets moins médiatiques, ne contribue pas à la constitution d'une culture architecturale partagée. La valorisation exponentielle du champ de la décoration et du design, l'absence de regard critique, si ce n'est dans le cercle fermé des revues spécialisées, participent activement à la confusion. Cuisines de rêves et salle de bain de luxe fabriquent les images sur papier glacé qui occultent encore un peu plus notre capacité à éveiller nos sens, lorsque simplement nous déambulons dans un espace conçu avec justesse.

### Vers une évolution

Créée en 2007, s'appuyant sur l'expérience développée au sein du département des infrastructures culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Cellule architecture développe et soutient une politique architecturale fondée sur 3 axes :

1. les pouvoirs publics et la valeur d'exemple ;
2. la diffusion et la promotion culturelle de l'architecture ;
3. l'intégration des œuvres d'art dans les espaces publics.

Sa proximité avec les missions confiées au Vlaams Bouwmeester depuis 1999, et plus récemment en 2013, au Maître-Architecte de la Région de Bruxelles Capitale, est évidente et revendiquée comme telle. Si sa reconnaissance, et sa place dans le paysage institutionnel belge francophone, tardent à émerger, dans le même temps, hors les murs, le travail de la Cellule archi est de plus en plus identifié par les acteurs de l'architecture comme l'un des vecteurs de renouveau de la création dans ce domaine. Pourquoi ? Non pas parce que la Cellule archi possède une définition de la qualité, ce qui serait non seulement présomptueux mais aussi absurde, mais parce qu'elle se donne des outils, à la fois juridiques et opérationnels, qui permettent de créer les conditions pour qu'émergent des projets de qualité. Ces outils sont en permanence sujet à ajustement et amélioration en fonction des expériences vécues, mais aussi de l'évolution de la législation en matière de marchés publics.

Piloter, accompagner, conseiller, tels sont les 3 degrés des missions que nous accomplissons tant avec les services internes de la Fédération Wallonie-Bruxelles qu'avec les collectivités locales qui le souhaitent. Des étapes préalables (définir et préciser le programme, identifier les enjeux du contexte, les ambitions du maître de l'ouvrage, ses moyens, etc.) jusqu'à l'attribution du marché, en passant par la rédaction de l'avis de marché et du cahier des charges, l'organisation des jurys, l'analyse préalable des dossiers, l'établissement des PV de sélection et d'attribution, trois architectes, deux historiens et une assistante s'attachent à créer les conditions de l'exercice d'une maîtrise d'ouvrage professionnelle, elle-même garante de l'exercice d'une maîtrise d'œuvre sereine, toutes deux orientées vers des objectifs qualitatifs.

Trois questions principales se posent au moment de se lancer dans le choix d'une équipe au titre de projet : le choix de la procédure, la mise en place ou non d'un jury, la mise en concurrence ou pas sur le prix des honoraires.

Si théoriquement, le processus mis en place reste ouvert, notamment quant au choix de la bonne procédure de marché en fonction des spécificités du projet, l'expérience nous a amenée à développer plus particulièrement la procédure négociée avec publicité et à mettre en ligne un site qui permet, pas à pas, dans un dispositif qui se veut didactique, de comprendre le pourquoi et le comment des différentes étapes. Notre conviction est qu'un résultat de qualité est l'aboutissement d'un processus de qualité, qui démarre sans préjugé, dans lequel il y a respect de l'engagement de chacun, et qui se clôt par une décision que l'ensemble des parties prenantes peuvent partager et ensuite soutenir tout au long de son développement. Ainsi si le maître de l'ouvrage souhaite fonder sa décision sur une première approche esquissée par les candidats, ce qui est souvent pertinent pour faire un choix, il devra nécessairement avoir recours à une sélection qualitative préalable. Il n'est en



De haut en bas:  
Couverture du 1<sup>er</sup> volume de la collection « Logement public » (*Habiter l'espace rural*, 2013) éditée en partenariat avec la Société wallonne du Logement (SWL).  
Photo Véronique Vercheval, © SWL.

Couverture du 1<sup>er</sup> volume de la collection « Prix de la maîtrise d'ouvrage publique » (2013) éditée par la Cellule architecture de la Fédération Wallonie-Bruxelles.  
© FWB

effet pas raisonnable d'exiger qu'un nombre indéterminé de candidats produisent une esquisse, sachant que cette esquisse est un début d'exécution de la mission, et qu'elle implique un nombre considérable d'heures de travail tant dans le chef des différents candidats que dans celui du pouvoir adjudicateur en terme d'analyse. Décider de rémunérer 5 esquisses, c'est signifier d'emblée la considération du maître de l'ouvrage à l'égard d'un travail réflexif et créatif, et ainsi construire les bases d'une future collaboration respectueuse de l'implication de chacun.

Une analyse juste, perspicace, sensible, capable de déjouer les pièges que ce type d'exercice produit régulièrement (par exemples de belles images subliminales qui fascinent un maître d'ouvrage peu averti) sera généralement induite par l'intermédiaire d'un jury accueillant un certain

nombre de professionnels de la discipline. Le choix de 5 bonnes équipes conduit potentiellement à 5 bons projets. Un jury bien constitué devient le lieu de l'échange, du débat. C'est le moment où le trio programme/ambitions/moyens va être confronté aux différentes propositions. La compétence du jury sera donc non seulement gage d'un débat fructueux aboutissant à une bonne décision, mais également garde-fou quant aux contestations.

Enfin, la non mise en concurrence des honoraires est un pas que beaucoup de maîtres d'ouvrage publics se refusent encore à faire. Devoir choisir entre celui qui propose le meilleur projet et celui qui propose les honoraires les plus bas, est le dilemme dans lequel s'enferment encore de nombreux commanditaires publics. Sur l'investissement global, la portion infime que peut représenter la différence raisonnable entre deux candidats vaut-elle le renoncement au projet qui répondait le mieux aux critères qualitatifs? Il est parfois des différences déraisonnables qui interrogent alors la simple capacité à fournir un service satisfaisant, ce qui devrait conduire à l'écartement de l'offre. Mais comment quantifier le temps d'une prestation intellectuelle créatrice? Autrement dit, combien de temps faut-il pour réfléchir, et surtout pour réfléchir bien à un espace de qualité? Et quelle est la valeur marchande de ce temps? Question à laquelle je ne peux ni ne veux répondre. Ma responsabilité de commanditaire public est d'identifier la complexité d'un projet, de définir les différentes disciplines qui vont permettre de répondre aux ambitions auxquelles le projet veut tendre, d'évaluer les moyens nécessaires et disponibles, et ainsi de fixer la rémunération adéquate qui correspond à ce cadre et d'en garantir la constance. Ensuite de quoi, c'est la responsabilité des auteurs de projet, de s'engager ou non dans ce cadre.

Une culture des marchés publics bien ajustée à ce type de prestations, s'avère être le sésame vers des espaces publics de qualité. C'est la raison pour laquelle en 2011 et 2013, la Cellule archi a lancé un prix de la maîtrise d'ouvrage publique qui entend récompenser le commanditaire qui, de bout en bout, s'est montré exemplaire dans la conduite du processus de marché tant pour la désignation de l'auteur de projet que pour le suivi des études.

Cette culture des marchés d'architecture prend ses sources autant dans une approche pointue de la législation, que dans une mise en perspective des bonnes pratiques en Belgique et ailleurs. Elle s'appuie également sur une connaissance de la production architecturale actuelle et passée, qu'alimentent le travail des historiens de l'équipe, nos contacts avec nos pairs dans les pays de l'UE au travers d'un réseau des politiques architecturales et un dispositif de partenariat avec les universités qui nourrit en permanence nos pratiques. Publications, expositions, conférences, constituent ainsi l'axe 2 de nos missions, qui s'avère indissociable du travail d'organisation des marchés, comme l'est d'ailleurs l'axe 3 relatif à l'intégration des œuvres d'art dans l'espace public.