



BILAN CONTRAT DE GESTION 2021-2025

Fondations solides. Potentiel infini.

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	4		
1. Préambule	5		
2. Lignes de force	5		
3. Respects de leurs engagements par les parties	6		
<hr/>			
II. EXPANSION ÉCONOMIQUE	8		
1. Patrimoine immobilier : expansion et intégration urbaine	9		
a) Acquisitions	10		
b) La valorisation du patrimoine propre	10		
c) Terrains	10		
d) Bâtiments et parcs PME	10		
e) Emplois et entreprises	12		
f) Nombre d'agrément	12		
2. Priorité à la transition économique	12		
a) Procédure de sélection des entreprises et incitants financiers	12		
b) Agriculture urbaine	14		
c) Soutien à la mobilité durable (art 20)	14		
3. Inventimmo	14		
4. Les expériences pilotes	15		
<hr/>			
III. RÉNOVATION URBAINE	16		
1. La production de logements abordables	17		
2. Le modèle du logement conventionné	20		
a) Nouvelles conditions imposées aux acquéreurs	20		
b) Évolution du descriptif du logement	21		
c) Nouveaux mécanismes de financement	21		
d) Études	22		
<hr/>			
IV. MISSION D'OPÉRATEUR ENSEMBLIER - PROJETS MIXTES	24		
1. Taux de mixité	25		
2. Projets mixtes remarquables	26		
<hr/>			
V. EXIGENCES TRANSVERSALES	30		
1. Amélioration des performances énergétiques	31		
2. Projet pilote zéro carbone & recours à l'outil TOTEM- Greenbizz II	32		
		3. Économie circulaire	33
		4. Consultation participative	34
		5. Be Sustainable	35
		6. Inventaire biodiversité et CBS+	35
<hr/>			
		VI. MISSIONS DÉLÉGUÉES	36
		1. Mission déléguée prioritaire de gestion des sols pollués et de leur traitement d'office	37
		2. Mission déléguée prioritaire de mise en réseau des fablabs publics	38
		3. Mission déléguée prioritaire de gestion de guichet des occupations temporaires	38
		4. Mission déléguée d'accueil des migrants	40
		5. Mission déléguée complémentaire d'opérateur pour les projets locaux d'équipements	40
		6. Taskforce hébergement Ukraine	41
<hr/>			
		VII. ORGANISATION, GESTION & FINANCEMENT	42
		1. Gestion financière	43
		2. Monitoring masse salariale/recettes propres	44
		3. Problématique des dotations de fonctionnement	45
		4. Modernisation des outils de pilotage	45
		5. Organisation interne : transversalité et collégialité	46
		a) Réorganisation des comités de direction	46
		b) Réorganisation des services opérationnels de support	46
		c) Coordination des Centres d'Entreprises et des Incubateurs	47
		d) Comité Stratégique d'Acquisition	47
		e) Nouveaux espaces de travail : new way of working (NWOW)-déménagement au CityCenter	47
		f) Incubateur d'innovation	48
		6. Financements externes	49
		a) Financements européens - Feder	49
		b) Beliris	49
		7. Reporting ESG	50
		8. 1974-2024 : citydev.brussels fête son jubilé	51
<hr/>			
		VIII. CONCLUSION	54



INTRODUCTION

1. Préambule

La période couverte par le second contrat de gestion 2021-2025 a été marquée par une série d'**événements exceptionnels** qui ont eu un impact significatif sur son déroulement. Entamé pendant une **pandémie mondiale** ayant profondément affecté l'activité économique et profondément perturbé nos conceptions de l'habitat et de la vie en société, il s'est poursuivi sous l'empire de graves **bouleversements géopolitiques** au premier rang dont la guerre en Ukraine et ses conséquences multiples sur les prix de l'énergie, l'inflation, les coûts de construction et les difficultés inhérentes à la gestion des flux de réfugiés. Il s'achève sur une sévère crise politique, institutionnelle et budgétaire en région bruxelloise.

Malgré ce contexte pour le moins impactant, citydev.brussels a pu **mener à bien les missions essentielles** consacrées par son contrat de gestion et centrées sur sa compétence immobilière en matière de **développement économique local**, de **rénovation urbaine** à l'échelle des quartiers, de **logement abordable** et de développement durable avec son approche axée sur la **mixité fonctionnelle et sociale**.

Ces missions restent plus que jamais d'actualité dans un monde où les **crises climatiques et environnementales** sont loin d'être dépassées et sont intimement interconnectées avec la grave crise structurelle qui affecte la disponibilité de **logements abordables** et de qualité dans l'immense majorité des villes en Europe. Cette situation ne touche plus seulement les grandes métropoles, mais frappe désormais de plein fouet les villes de taille moyenne. En Belgique, elle se fait particulièrement sentir à Bruxelles (19 communes et périphérie), Gand et Anvers. L'Union européenne a pris la mesure du phénomène et, pour la première fois, a dédié un poste de commissaire en charge du Logement, chargé d'élaborer une stratégie transversale à l'horizon 2026, laissant entrevoir de nouvelles opportunités de financement via les fonds structurels.

Plus que jamais contraints de se plier aux exigences indispensables de **préservation de l'environnement** en matière d'émission de gaz à effet de serre, de biodiversité ou de gestion des eaux, les projets publics de développement doivent pouvoir bénéficier de processus de mise en œuvre **conjuguant efficacité et frugalité dans l'utilisation des deniers publics**.

2. Lignes de force

L'idée forte du contrat de gestion a été de consacrer citydev.brussels comme acteur essentiel de la **transition économique et durable** en conciliant développement économique, production de logements accessibles, environnement urbain de qualité et lutte contre le dérèglement climatique afin de construire une ville résiliente, mixte et inclusive.

Dans cette perspective, le caractère durable du développement urbain, dans toutes ses dimensions (économique, sociale et environnementale), s'est placé au centre de l'action de citydev.brussels et a même été consacré comme un axe transversal du contrat de gestion à décliner au sein de ses trois missions fondamentales.

Ainsi pour la mission d'expansion économique, le contrat de gestion prévoyait de maintenir l'activité productive en ville en soutenant les entreprises qui s'inscrivent dans une **démarche de transition économique** et en configurant son offre immobilière afin de mieux répondre aux besoins des TPE/PME. C'est dans ce cadre que l'objectif de mettre à la disposition de celles-ci **dix parcs en activité** (soit 100 à 150 ateliers) à l'échéance du contrat a été atteint, voire dépassé.

En matière de rénovation urbaine, à côté de l'objectif quantitatif de mise sur le marché de **1.000 logements publics**, citydev.brussels s'est donné comme ambition de développer au moins **200 logements via un droit d'emphytéose** et d'étudier ou de revoir en profondeur certaines caractéristiques du logement conventionné.

La troisième mission de citydev.brussels, synthèse des deux premières consistant à assurer le rôle d'ensemblier pour des **projets mixtes**, a connu une augmentation sans précédent des moyens qui lui sont dédiés et s'est enrichie de compétences additionnelles en matière de **production d'équipements** et en généralisant et professionnalisant le recours aux **occupations temporaires**.

La gestion par citydev.brussels du **réseau des fablabs publics** a été consacrée par une mission déléguée prioritaire, assortie d'un budget annuel.

Dans un contexte financier particulièrement tendu, citydev.brussels a accordé une attention soutenue à la **maîtrise de sa masse salariale** en en faisant même un indicateur de performance assorti d'un système de bonus-malus. À l'issue du contrat de gestion, et malgré les indexations salariales liées à la forte inflation entre 2022 et 2024, les dépenses de personnel ont été largement compensées par la hausse constante de ses recettes propres.

D'autres innovations, non fixées dans le contrat de gestion, ont également été entreprises ces cinq dernières années.

Première institution publique à s'être engagée dans cette démarche en région bruxelloise, citydev.brussels a réalisé un **reporting ESG en 2024**, qui accompagnera désormais chaque rapport d'activités annuel. Ce reporting, qui comporte plus de 70 indicateurs, permet d'avoir une approche fine de l'impact durable de l'action de citydev.brussels.

À la suite de la crise du COVID et du constat que le site Gosset, siège social de citydev.brussels pour lequel une rénovation était alors prévue (art. 42), ne correspondait plus aux standards minimaux de travail efficace, il a été décidé de déménager en mars 2023 dans les **bureaux du City Center**, bien mieux adaptés aux nouvelles formes d'organisation du travail (NWOW). L'objectif est de retourner au Gosset à l'issue du bail, mais des difficultés financières et des incertitudes urbanistiques persistent encore.

La **modernisation du système informatique de gestion** (SAP) soutenue par la Région a mobilisé un budget important et un grand nombre de collaborateurs pendant près de deux ans.

L'**innovation**, marque de fabrique de citydev.brussels depuis sa création, a été consacrée avec la mise en place d'un incubateur d'innovation chargé de faire émerger de manière pérenne et continue des idées innovantes pour citydev.brussels et Bruxelles. Les premiers résultats sont attendus en 2026.

3. Respects de leurs engagements par les parties

Le contrat de gestion est un document contractuel liant le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, les administrations de tutelle et citydev.brussels en établissant notamment des mécanismes de financement, en fixant une série d'objectifs chiffrés et qualitatifs et en donnant des orientations stratégiques à l'institution.

Rappelons qu'un contrat de gestion a pour vocation de conférer à une institution publique une certaine autonomie de gestion en s'assurant que le Gouvernement n'interfère pas dans ses activités opérationnelles. Cette confiance s'appuie sur des engagements mutuels.

S'il faut se réjouir des bienfaits de la prévisibilité des budgets générés par l'existence du contrat de gestion, il n'en reste pas moins que, même si les difficultés budgétaires que connaît la Région bruxelloise rendent la situation particulièrement complexe et contraignante, **certaines variations budgétaires ou remises en cause de décisions** préalablement entérinées ont eu des effets négatifs sur le développement des projets.

Ces cinq années ont été jalonnées par certaines demandes de justification complexes - souvent inutilement chronophages, voire des remises en cause brutales et imprévisibles qui sapent les fondements même du principe de contractualisation - que l'inspecteur des Finances, dans le rôle qui lui est assigné, a été obligé de soulever.

Ce temps perdu a altéré la capacité de citydev.brussels à mobiliser toute sa force de travail dans l'exécution de ses missions.

La **complexité administrative, la lourdeur des procédures** et les délais excessifs pour l'obtention des permis constituent un autre frein majeur au développement des projets (voir chapitre III. Rénovation urbaine). La diminution des dotations de fonctionnement a entraîné des conséquences significatives sur la **capacité d'investissement** de citydev.brussels suite à une diminution correspondante du solde des recettes propres qui auraient été affectées à des investissements (voir chapitre VII. Financement).

Enfin, le **non-paiement de la mission déléguée équipements** (voir chapitre VI. Missions déléguées) et **l'incertitude quant à la politique de transition économique** (voir chapitre II. Expansion économique) fragilisent la mise en œuvre de politiques pourtant essentielles à Bruxelles.

Le contrat de gestion s'ouvre sur les ambitions durables et transversales qui seront détaillées dans le chapitre V.

EXPANSION ÉCONOMIQUE

Instrument de maîtrise foncière et de gestion des terrains industriels, c'est la création d'emplois qui constituait historiquement l'unique objectif de citydev.brussels dans sa politique d'hébergement d'activités économiques.

Progressivement, citydev.brussels a procédé à l'acquisition et à l'édification de bâtiments lui permettant d'accueillir de manière plus efficace des **activités productives ancrées localement**, de privilégier les circuits courts et de soutenir l'emploi bruxellois.

Ces dernières années, une évolution et un développement de ses missions se sont opérés afin de faire de citydev.brussels un **véritable outil de pilotage économique** à même d'attirer, mais aussi de sélectionner, les entreprises à implanter en fonction d'autres objectifs liés notamment à la **transition économique**, à leur impact environnemental et social au sein de la région et à leur bonne intégration dans le tissu urbain.

1. Patrimoine immobilier : expansion et intégration urbaine

En vertu du contrat de gestion, la stratégie patrimoniale relative à l'activité économique répond à un double impératif :

- offrir des surfaces de terrain ou de bâtiments adaptées pour l'accueil d'activités économiques pourvoyeuses d'emplois locaux, et intégrées dans le tissu urbain ;
- assurer des ressources propres à citydev.brussels pour lui permettre de réinvestir dans des projets à vocation économique ou dans le cadre plus global de son action d'aménageur urbain. Ces ressources proviennent essentiellement des loyers et canons issus de la mise à disposition de terrains ou de bâtiments.

INDICATEURS INFORMATIFS				
N°	Intitulé indicateur	Unité	Résultat	
SEMESTRIELS				
2	Patrimoine en gestion (bât - P.PME - CE/incub.)	m ²	267.561	
2.1	Patrimoine en gestion (bâtiments)	m ²	214.167	
2.2	Patrimoine en gestion (parcs PME)	m ²	37.952	
2.3	Patrimoine en gestion (c. entreprise/incub.)	m ²	15.442	
2.4	Patrimoine en gestion (terrains)	m ²	1.825.825	
INFORMATIFS	3	Taux d'occupation commercialisable (bât - P.PME - CE/incub.)	Ratio	79,5%
	3.1	Taux d'occupation commercialisable (bâti hors PME et CE)	Ratio	75,9%
	3.2	Taux d'occupation commercialisable (parcs PME)	Ratio	98,4%
	3.3	Taux d'occupation commercialisable (c. entre/incub.)	Ratio	83,4%
	3.4	Taux d'occupation (terrains)	Ratio	94,1%
	dont % de terrains disponibles à la commercialisation	Ratio	3,4%	soit 62.555 m ²
4	Nombre d'emplois	Unité	18.386	
5	Entreprises hébergées	Unité	429	
ANNUEL (MIS A JOUR MARS)				
6	Accompagnement des entreprises	Unité	217	

a) Acquisitions

Des acquisitions stratégiques et une politique d'investissement avisée, mais prudente, ont permis d'augmenter très fortement les recettes, qui sont passées de 18,3 millions d'euros en 2021 à 26,4 millions d'euros en 2024. Depuis 2021, environ **10 hectares de terrains et 39.636 m² de bâtiments** ont été acquis pour les projets relevant de l'Expansion économique (sur un total de près de 13 hectares de terrains et 55.051 m² de bâtiments développés ou acquis pour la réalisation de l'ensemble de ses missions). Pour ce qui concerne les acquisitions importantes sous cette période, on peut relever :

- le terrain **Josaphat** en mars 2023 pour 8,8 ha ;
- le nouveau parc **CanalCity** pour 5.826 m² (voir chapitre IV. Mission d'opérateur ensemblier) ;
- acquisition du bâtiment **Ziegler** fin 2024 : 10.200 m² afin d'y accueillir à terme des activités productives artisanales et de la logistique urbaine ;
- des négociations sont en cours avec les sociétés **Solvay et Revive** afin d'acquérir un terrain pour développer un incubateur lié à un projet de campus d'innovation.

b) La valorisation du patrimoine propre

Les deux contrats de gestion successifs de citydev.brussels répondent à une même logique de financement partagé d'expansion des sites dédiés aux activités productives. À côté des dotations destinées aux nouveaux investissements et à l'entretien du parc existant, citydev.brussels doit participer au financement de son plan pluriannuel d'investissement au moyen de ses recettes propres, mais également par la **vente de certains de ses actifs** pour lesquels le rôle de facilitateur immobilier dans le montage initial est déjà consommé et où le maintien en portefeuille n'est plus considéré comme stratégique. Cette obligation de vente d'actifs allait cependant de pair avec l'ambition formulée dans l'article 19 du contrat de gestion d'accroissement net du patrimoine immobilier destiné à l'activité économique.

Après avoir vendu pour plus de 21 millions d'euros d'actifs immobiliers sous l'empire du 1er contrat de gestion, le second contrat de gestion assignait à citydev.brussels l'objectif de vendre pour 10 millions d'euros d'actifs, entièrement réinvestis dans le développement de projets à vocation économique. Cet objectif a été atteint et même dépassé puisque, fin 2025, citydev.brussels avait vendu pour **12,5 millions d'euros d'actifs immobiliers**. Le financement de son PPI 2025/2026, à dotation constante, nécessitera sans doute de maintenir cette philosophie de valorisation immobilière propre de son patrimoine en gestion tout en restant attentif à ne pas affecter significativement le socle des recettes propres de l'institution.

c) Terrains

En 2025, citydev.brussels détenait **1.825.825 m²** de terrains (avec un taux d'occupation d'environ 94 %) contre 1.747.406 m² en 2021.

d) Bâtiments et parcs PME

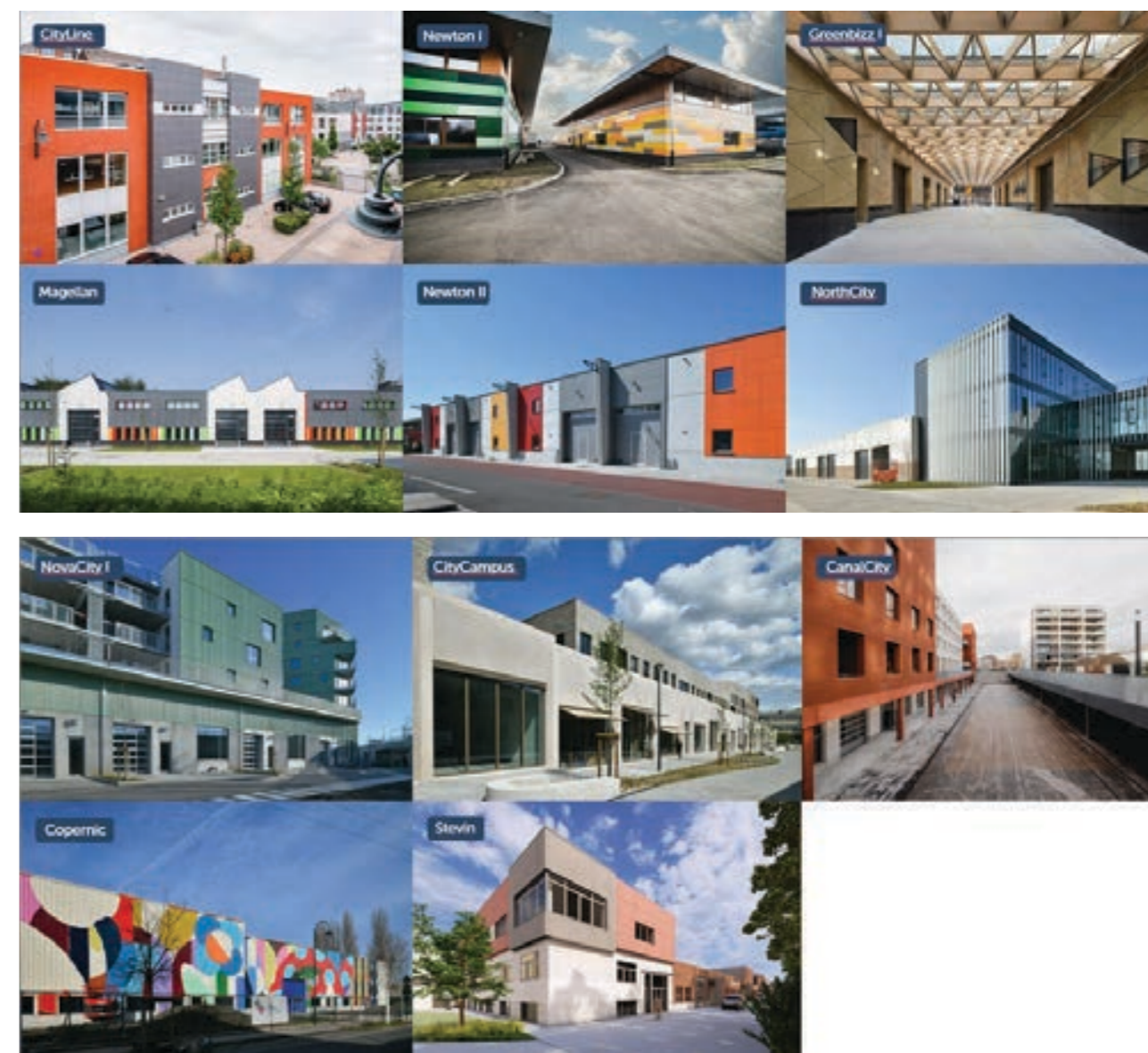
Le patrimoine global d'immeubles bâtis a fortement augmenté passant de **228.956 m² en juin 2021** à **267.561m² en décembre 2025**, avec un taux d'occupation de 79,5 %.

Depuis son premier contrat de gestion, citydev.brussels a également développé un nombre significatif de parcs PME.

Cette stratégie sert de nombreux objectifs : maintenir et relocaliser l'activité productive en ville, souvent utile aux Bruxelloises et aux Bruxellois, en faisant cohabiter les activités économiques et les autres fonctions telles que le logement et les équipements dans des projets urbains. La proximité des entreprises accueillies dans ces parcs permet aussi de créer un écosystème propice aux synergies.

Le nombre de m² de **parcs en activité** est passé de **19.687 m² en 2021** à **37.952m² en décembre 2025**, avec un taux d'occupation de 98,4 %.

Le contrat de gestion imposait que dix parcs TPE-PME-MGE soient en activité à l'échéance du contrat de gestion. Cet objectif a été respecté : **onze parcs seront en activité d'ici fin 2026**.



Les 5 parcs en activité avant 2021 sont :

1. **Cityline** : 4.044 m² - Anderlecht
2. **Newton I** : 5.763 m² - Anderlecht
3. **Newton II (TPE)** : 2.454 m² - Anderlecht
4. **Magellan** : 4.724 m² - Neder-Over-Heembeek
5. **Greenbizz** : 4.147 m² - Laeken

Les suivants ont été développés ou acquis depuis 2021 :

6. **NorthCity** : 5.838 m² - Haren
7. **CityCampus** : 4.293 m² - Anderlecht
8. **NovaCity** : 6.925 m² - Anderlecht
9. **CanalCity** : 6.000 m² - Anderlecht
10. **Stevin** : 3.334 m² d'ateliers + 615 m² de bureaux accessoires (le marché a été attribué en septembre 2025 et les travaux débuteront début 2026).
11. **Copernic (MGE)** : 10.126 m²

D'autres parcs sont en cours de développement : il s'agit de StarCity, Greenbizz II, CityGate II & III et BridgeCity (voir détail chapitre IV. Mission d'opérateur ensemblier).

À noter que citydev.brussels travaille également en collaboration avec des partenaires privés pour développer d'autres parcs PME sur des sites lui appartenant : avec BVi.eu sur Vesalius, avec la société Resolve sur Darwin, ainsi qu'avec la société Equinox sur Da Vinci.

e) Emplois et entreprises

Le nombre d'emplois sur les sites de citydev.brussels a connu quelques variations annuelles : **19.608 emplois en 2021 contre 18.386 emplois en décembre 2025.**

Quant aux entreprises, leur nombre a baissé pendant cette même période, passant de 485 et 429.

f) Nombre d'agrément

Le contrat de gestion fixe un objectif de 30 agréments par an (objectif soumis à un indicateur de performance avec incitant financier). Cet objectif a été atteint en 2021, 2023 et 2024, mais pas en 2022, ni en 2025 (21). En 5 ans, **155 nouvelles entreprises ont été agréées** par citydev.brussels.

2. Priorité à la transition économique**a) Procédure de sélection des entreprises et incitants financiers**

citydev.brussels s'est engagée à **revoir le mécanisme de sélection et d'incitants** (notamment sous la forme de réduction de canon ou de loyer) afin d'accorder un poids prépondérant au taux

¹ Il faut noter qu'entre 2023 et 2024 Securitas, entreprise de gardiennage et sécurité comptabilisant environ 3.000 emplois actifs sur différents sites en Belgique, a décidé de déménager son siège social en dehors de la région bruxelloise. Ce déménagement s'est répercuté dans notre reporting, mais n'a pas eu d'impact réel sur l'emploi bruxellois.

d'emploi (emplois de qualité et non délocalisables) et à l'exemplarité sociétale et environnementale de l'activité.

Le nouveau dispositif a été adopté par le conseil d'administration en mars 2023. Le système est simple. Lors de la demande d'agrément, une entreprise candidate doit remplir un questionnaire qui évalue ses performances environnementales et sociétales. **Les entreprises candidates doivent atteindre un score minimum de 33 % en transition économique** pour être agréées par le conseil d'administration de citydev.brussels.

À ce jour, **53 entreprises** ont été accueillies sur les sites de citydev.brussels sur la base de critères de transition économique.



Quant aux incitants, un budget de 650.000 euros est consacré depuis 2023 afin d'offrir aux entreprises des réductions de canon ou loyer (80.000 € en 2023, 235.000 € en 2024, et 335.000 € pour 2025).

Dans l'attente d'engagements formels sur le budget jusqu'alors alloué par le Gouvernement pour mener à bien cette politique, le conseil d'administration de juillet 2025 a décidé de suspendre les réductions pour incitants en transition économique. Sans subsidiation, l'avenir du dispositif est incertain. **Or, les incitants et régimes de réduction pour les entreprises en transition économique sont plus que jamais nécessaires pour assurer l'attractivité de Bruxelles.** Il est donc fondamental de les conserver.

Après de nombreuses négociations avec le Gouvernement, celui-ci a finalement décidé en décembre 2025 d'approuver le budget pour l'année.

Dans un contexte de difficultés budgétaires, une réflexion a été engagée sur l'évolution du dispositif de transition économique afin d'en assurer la soutenabilité financière, notamment par un ciblage plus restreint des entreprises bénéficiaires et par un renforcement des mécanismes de suivi des engagements pris par celles-ci.

Ainsi, il sera proposé que les critères soient adaptés afin de réduire l'impact financier du dispositif tout en favorisant davantage les entreprises les plus vertueuses.

b) Agriculture urbaine

Le contrat de gestion proposait d'apporter un focus spécifique à l'agriculture urbaine au travers, entre autres, de la mise à disposition du foncier et/ou de solutions alternatives (toitures, etc.) et du développement de projets pilotes.

citydev.brussels a choisi d'intégrer cette ambition, à titre expérimental, dans plusieurs de ses projets de développement.

Sur le site **Erasmus Sud**, la Mission Locale pour l'Emploi de Saint-Gilles a signé le 20 septembre 2021 une convention d'occupation temporaire pour installer une activité de formation au maraîchage bio sur une parcelle de 4.000 m². Cette collaboration fructueuse montre que le développement d'une telle activité économique, quand elle s'accompagne d'une dimension sociale et de formation, semble être un modèle qui fonctionne particulièrement bien.

Sur le site **LionCity**, le programme du projet mixte prévoit une toiture de 2.000 m² dédiée à l'agriculture urbaine.

Quant à Greenbizz II (voir Chapitre V : Exigences transversales), il est prévu d'y installer en toiture deux zones d'agriculture sous forme de toiture intensive, des bacs potagers le long de la façade et une serre démontable entre les noyaux de circulation pour une surface productive approximative de 450 m². Le choix s'est porté sur une toiture intensive pour contribuer plus efficacement à la biodiversité et pour améliorer la gestion des eaux de pluie.

Il ressort de ces différentes expériences pilotes que la **soutenabilité économique de l'agriculture urbaine ne peut être assurée sans un dispositif de subsides publics**, tandis que l'impact écologique de celle-ci doit également être mesuré.

c) Soutien à la mobilité durable

La mobilité est un enjeu fondamental pour le développement des activités économiques en région bruxelloise et nécessite des aménagements spécifiques : accessibilité par les transports en commun, développement de la mobilité douce, soutien à la logistique urbaine, etc.

Afin de promouvoir la mobilité douce, citydev.brussels a entrepris un ambitieux chantier de **marquage au sol et de signalisation ad hoc sur ses principaux sites** d'activité économique (Mercator, Galilei, Marly, Magellan, Noendelle, Da Vinci Nord et Sud, Erasmus Nord et Sud, Lavoisier, Saint-Exupéry et Bolland).

Des arceaux vélo ont également été placés sur certains sites.

En parallèle, 26 bornes (soit 52 points de charge) ont été mises en service (CityLine, CityCampus, Lavoisier, NorthCity, TPE Newton, UNO) pour le chargement de **véhicules électriques et/ou hybrides**. Il n'est, pour l'heure, pas prévu d'en installer d'autres avant d'être assurés de leur pleine exploitation.

3. Inventimmo

Le contrat de gestion prévoyait **d'évaluer et au besoin de renforcer le fonctionnement** de la plateforme Inventimmo afin de fournir un accompagnement expert de toutes les entreprises dans la réalisation de leur implantation bruxelloise, et notamment en identifiant les opportunités d'occupations temporaires.

En **2024**, Inventimmo a rassemblé **17.750 utilisateurs et 400.333 interactions** ont eu lieu sur le site.

Une nouvelle stratégie a été adoptée afin de refondre l'outil pour en faire la porte d'entrée privilégiée des entrepreneurs à la recherche d'une surface professionnelle à Bruxelles. L'équipe a été complétée par une géographe spécialisée en gestion de données et en cartographie. **La modernisation de l'outil devrait être pleinement opérationnelle fin 2026.**

4. Les expériences pilotes

Le contrat de gestion prévoyait de mener des expérimentations dans différents domaines de son action :

- **Le soutien des artisans et PME manufacturières** bruxelloises dans le développement d'une production locale et circulaire a été réalisé à travers le projet Reproduce cofinancé par le FEDER 2021-2027 et porté conjointement par citydev.brussels via les cityfabs, la Green Fabric et la Micro Factory. Il consiste à mettre à la disposition des entrepreneurs des tiers-lieux de production, des machines mutualisées, des formations techniques et entrepreneuriales, et un programme d'accompagnement collectif orienté vers la mise sur le marché de produits fabriqués localement. L'objectif est de faciliter la fabrication locale, de réduire les risques pour les entrepreneurs et de renforcer l'emploi manufacturier urbain.
- **Le soutien à l'emploi bruxellois.** Ce mécanisme d'incitant à l'embauche ou au maintien à l'emploi de travailleurs habitant en région bruxelloise a été mis en place sous le précédent contrat de gestion. Après la 3e vague, et en concertation avec Bruxelles Économie et Emploi, il a été proposé de le remplacer par un incitant financier « emploi bruxellois » pour les entreprises qui emploient au minimum 50 % de Bruxelloises ou Bruxellois. Son mode de mise en œuvre et les moyens y afférents seront déterminés à l'occasion du prochain contrat de gestion.
- **Ateliers clef sur porte :** le contrat de gestion prévoyait de tester le concept de lieux de production « clé sur porte », c'est-à-dire d'ateliers prêts à l'usage pour une activité spécifique. Trois ateliers ont été équipés dans CityCampus afin de répondre aux normes AFSCA pour accueillir des starters dans le secteur de l'agroalimentaire idéalement issus du CERIA. Le bilan de l'expérience a toutefois fait apparaître un coût de développement et un temps de commercialisation plus élevés que de coutume. La flexibilité d'usage, la modularité des espaces et la souplesse de commercialisation représentent donc bien des atouts essentiels du modèle et le développement de ce type de produit clé sur porte ne sera donc pas reconduit.
- **Acquisition de Schaerbeek-Formation :** citydev.brussels a proposé au Gouvernement un montage immobilier qui aurait permis la maîtrise foncière publique du site via un véhicule mixte associant gouvernance régionale et fédérale. Le gouvernement régional n'a cependant pas donné suite à cette proposition en raison d'une volonté relayée par Bruxelles Environnement de donner une priorité temporelle à la mise à ciel ouvert préalable du lit de la Senne, incompatible avec le projet de plan d'investissement proposé dans le montage. Le développement futur du site est actuellement conditionné par les résultats d'une étude de faisabilité sur la réutilisation sur site des terres de remblais pilotée par perspective.brussels.



RÉNOVATION URBAINE

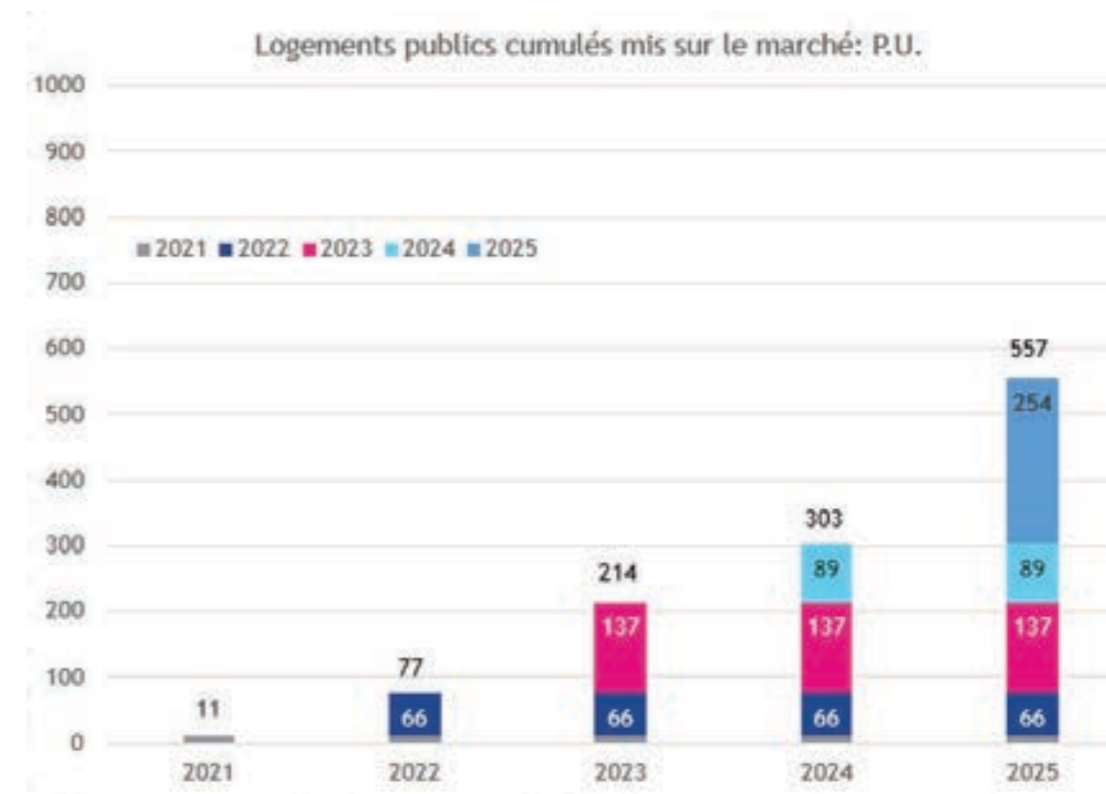
En parallèle à la crise climatique, **la problématique du logement abordable** risque de demeurer au centre des préoccupations de la Région de Bruxelles-Capitale pour les nombreuses années, voire décennies, à venir. En effet, les contraintes liées à la raréfaction des sols, à la préservation de la biodiversité et à la gestion intégrée des eaux, combinées aux exigences en matière d'émission de gaz à effet de serre, tant pour la construction que pour la consommation énergétique des bâtiments, ont un effet structurel sur le coût du logement neuf. À cela s'ajoutent la hausse du prix des matériaux, de la main-d'œuvre ainsi que celle des taux d'intérêt, ce qui aboutit à une situation où **l'acquisition voire la location de logements de qualité, neufs ou rénovés, sont hors de portée d'un nombre croissant d'habitants**. La part du logement (acquisitif ou locatif) dans les frais des ménages est de loin celle qui a le plus augmenté ces dernières années. Ce phénomène est européen et même mondial. Ainsi, l'Union européenne s'est dotée pour la première fois d'un Commissaire au logement qui doit élaborer un plan d'urgence logement à l'échelle de l'Europe des 27. **Les effets de cette crise structurelle se font déjà sentir chez citydev.brussels** : certains marchés, vu la flambée de l'inflation, n'ont pas pu être attribués et ont dû être relancés occasionnant des retards dans le développement des projets. De même, l'absence d'indexation des dotations, voire leur réduction depuis 2024, ne permet plus de financer le nombre d'unités prévues par l'actuel contrat de gestion.

La durée des procédures pour l'obtention des permis a également constitué un sérieux écueil dans le développement des projets de la Rénovation urbaine.

En dépit de ces difficultés, citydev.brussels a néanmoins pu développer de nombreux projets, souvent inédits.

1. La production de logements abordables

Sur les **1.671 logements** identifiés et en cours de développement, **557 ont reçu un permis fin 2025**.



À noter que le permis pour **CityGate II** (108 logements conventionnés et 254 sociaux), attendu depuis 2023, est actuellement annoncé/espéré en juin 2026.

Ces résultats ont par ailleurs conduit citydev.brussels à engager une réflexion sur le développement d'indicateurs permettant d'apprécier plus finement la dynamique de développement des projets ainsi que l'impact de son action en matière de rénovation urbaine, dans la perspective du prochain contrat de gestion.

Parmi ces logements, certains sont issus des **appels à projets** que citydev.brussels a lancés, à échéances régulières (en 2010, 2015, 2016, 2019, 2022 et en juin 2023), auprès du secteur privé, invitant celui-ci à lui proposer des logements conformes aux standards de qualité de l'institution sur des terrains lui appartenant.

En 2022, en raison de l'instabilité des coûts de construction et de la situation économique liée à la crise du COVID et à la guerre en Ukraine, l'appel à projets n'a hélas recueilli aucune offre.

Sous l'empire de ce contrat de gestion, **Erasmus Garden (107 logements)** et **Colonel Bourg (43 logements)** ont été attribués en 2025. D'autres appels à projets, comme **Key West (147 logements)** et **CanalCity - Deleers (120 logements)**, pourraient l'être sous réserve de budgets suffisants.

citydev.brussels s'est également engagée à développer un ensemble de logements en construction en bois. À l'issue du contrat de gestion, ce sont **deux projets en structure bois CLT (Cross Laminated Timber) qui sont en cours de développement** :

- **le projet Mérode** : 6 logements acquisitifs conventionnés, une crèche et un jardin didactique de 200 m² ;
- **le projet Belgrad** (voir chapitre Mission IV. Mission d'opérateur ensemble).



Ces objectifs ont été rencontrés dans un contexte de plus en plus contraint :

- **Durée des procédures d'instruction de demande de permis** d'urbanisme et d'environnement, et des procédures de passation des marchés publics.

Pour la première fois, le contrat de gestion monitoré le temps de délivrance des permis.

Le délai d'obtention des permis ne fait qu'augmenter ces dernières années



Outre l'allongement de ces délais, le suivi des procédures de permis demande une charge de travail conséquente et une implication importante des équipes pour le suivi de procédures de plus en plus complexes.

- **Difficultés budgétaires de la Région**

En raison de l'indexation des prix depuis 2021 et de la crise ukrainienne, les coûts de construction de logements neufs ont été soumis à une hausse de 22 % ! Dans ce contexte, les dotations d'investissement se sont montrées largement insuffisantes pour répondre à l'objectif de construction de 1.000 logements.

Cette difficulté a été amplifiée par le fait que le Gouvernement, en raison des difficultés budgétaires qu'il traverse, a décidé depuis 2024 de n'octroyer que 16,2 millions d'euros à citydev.brussels (10,8 millions d'euros en 2025 avec report de 5,4 millions d'euros en 2026).

2. Le modèle du logement conventionné



Une réflexion sur le dispositif du logement conventionné a été menée de manière approfondie ces dernières années, qu'il s'agisse de modifier ou d'adapter les conditions d'accès des acquéreurs, de développer de nouveaux mécanismes pour rendre le système financièrement pérenne tout en augmentant le nombre de ses bénéficiaires, ou encore en menant des études permettant d'analyser objectivement et de manière critique l'action de citydev.brussels en matière de rénovation urbaine.

a) Nouvelles conditions imposées aux acquéreurs

L'arrêté du 26 septembre 2013 qui fixe le cadre de la mission de rénovation urbaine de l'institution a notamment porté de 10 à 20 ans le délai durant lequel les acquéreurs doivent établir leur résidence principale dans le logement moyen.

En 20 ans, les situations personnelles évoluent, de sorte qu'il a fallu repenser l'encadrement de certaines situations et adopter **un arrêté modificatif** en ce sens. Celui-ci est entré en vigueur en janvier 2024.

Parmi les changements, on peut citer :

- la possibilité pour les familles ayant moins de 2 enfants d'acheter d'emblée un appartement de 3 chambres ;
- le fait de faciliter l'accès au logement aux familles ayant un enfant handicapé ;
- le fait de prohiber les locations d'appartement sur certaines plateformes de location (telles qu'Airbnb) ;
- le fait de garantir une priorité aux « agences immobilières sociales » (AIS) en cas de souhait du propriétaire de louer son logement ;
- l'introduction de la notion de projet innovant, qui permet de développer des projets alternatifs, comme le Community Land Trust (CLT), le logement kangourou, le cohousing, le logement intergénérationnel... Les conditions d'accès et d'occupation pour ces logements peuvent déroger aux conditions classiques (p. ex. prolonger la durée de validité des conditions pour logement intergénérationnel...);
- le fait que citydev.brussels dispose d'un droit de préemption pendant 30 ans (au lieu de 20).

b) Évolution du descriptif du logement

Dans le cadre de la construction ou de la rénovation des immeubles destinés au logement, citydev.brussels s'engage à imposer des normes minimales à respecter pour la construction des logements (gabarits, acoustique, matériaux, qualité environnementale, etc.). Ces normes sont incluses dans le « **descriptif du logement** ».

Le contrat de gestion prévoyait son adaptation. Le conseil d'administration vient de valider son évolution et les adaptations y afférentes. Ces évolutions concernent par exemple les aspects liés au chauffage central, à l'installation électrique, au double vitrage, à la possibilité de mettre des cloisons, à la buanderie, etc.

c) Nouveaux mécanismes de financement

Le modèle actuel de subventionnement des logements conventionnés montre aujourd'hui ses limites. De modèle de revitalisation urbaine dans des quartiers délaissés, le mécanisme est devenu un outil de production de logements abordables.

Le recours croissant aux subsides publics, combiné à une offre limitée, provoque un effet d'aubaine auprès de nos acquéreurs et questionne la pérennité et l'équité du système.

citydev.brussels a proposé **deux nouveaux mécanismes qui permettront de diminuer le prix unitaire du logement** en permettant à la fois d'augmenter le nombre de ménages pouvant bénéficier de l'« abordabilité » de tels logements ou d'en prolonger l'accès dans le temps.

– Emphytéose :

Pour **répondre aux enjeux de la spéculation foncière**, citydev.brussels a décidé de mettre en œuvre la piste du droit d'emphytéose ou du droit de superficie dans la production de logements. L'emphytéose a deux grands avantages : elle permet, d'une part, à la Région de conserver la maîtrise foncière et, d'autre part, d'élargir l'offre de logements acquisitifs abordables développés par citydev.brussels dans des zones où la valeur foncière est élevée.

Le contrat de gestion a fixé l'objectif de mettre sur le marché **minimum 20 % des logements** via un droit d'emphytéose ou de superficie, soit 200 logements.

Ces objectifs ont été atteints puisque Mairesse Garden a été commercialisé (7 des 9 logements) en 2025, LavoisierCity (85 logements) devrait l'être en 2026, tandis que Colonel Bourg (43 logements) et Erasmus Garden Iris (105 logements) le seront en 2027.

Les candidats acquéreurs ont montré un grand intérêt pour ce dispositif (voir point 3.b).

– Co-investissement :

Le second mécanisme a été proposé au conseil d'administration, qui l'a approuvé en juillet 2025. Il propose un **virage stratégique en remplaçant les subsides directs par un co-investissement dans les logements**, via l'indivision. Cette solution :

- préserve l'investissement public et le rend récupérable ;
- soutient l'accès à la propriété pour des ménages à revenus moyens ;
- allège la pression budgétaire sur la Région ;
- permet une mixité sociale et une continuité de la rénovation urbaine.

Comment ce nouveau mécanisme sera-t-il financé ?

Pour le moment, la proposition est de maintenir un financement 100 % public en recourant au code 8 régional (intervention en capital dans un véhicule de société, avances récupérables), qui permet de classer l'aide comme un investissement et non comme une dépense. Ce mécanisme est neutre pour le solde budgétaire régional et est compatible avec le statut déconsolidé de citydev.brussels.

d) Études

citydev.brussels s'est également engagée à analyser **l'impact de son action à travers de nombreuses études**. Ces études sont d'autant plus utiles qu'elles doivent permettre à citydev.brussels d'évaluer l'efficacité et l'opportunité de son action

- Étude de l'impact de Tivoli GreenCity :

Afin de permettre l'observation de l'impact de ses projets de grande ampleur sur les différents aspects du développement durable, la transition économique, climatique et la résilience de Bruxelles, citydev.brussels s'est engagée à lancer une **étude de cas sur le projet d'écoquartier Tivoli GreenCity**, première réalisation de quartier mixte par citydev.brussels, qui associe 400 logements conventionnés et sociaux, un incubateur d'entreprises, des commerces, des équipements et des espaces publics.

C'est l'École urbaine de Sciences Po de Paris qui a été désignée pour la réaliser.

Cette étude finalisée en 2024 a révélé plusieurs écarts instructifs entre les prévisions et la réalité du terrain. Elle offre ainsi un éclairage précieux sur l'évolution d'un quartier durable en « phase de vie ». En plus de l'étude, citydev.brussels et l'École urbaine de Sciences Po de Paris ont élaboré une matrice d'évaluation. Cet outil repose sur 71 indicateurs et permet de **mesurer la satisfaction** des usagers autour de différentes thématiques.

- Perception du démembrement :

La seconde étude concernait la perception par les acquéreurs potentiels et par ceux ayant expérimenté (CLT, Fonds du Logement, etc.) le principe de démembrement du droit de propriété. Elle a été réalisée sous forme de questionnaire auprès de candidats acquéreurs afin de tester la nouvelle formule avant commercialisation et a démontré l'intérêt important des acquéreurs.

Afin d'interroger les personnes potentiellement sondées sur leur perception relative au principe de démembrement du droit de propriété, il a d'abord fallu déterminer un produit citydev.brussels concret. En effet, sans produit concret, le risque aurait été que les questions apparaissent comme trop théoriques et hypothétiques et, par conséquent, que citydev.brussels n'obtienne qu'un taux de réponse très faible.

L'enquête a été envoyée à 14.966 personnes. Les services ont reçu 933 questionnaires, soit une réponse positive de 6,23 %, ce qui est un pourcentage acceptable.

La curiosité et l'optimisme l'emportent largement sur la peur de l'inconnu : **77 % des personnes sondées indiquent être intéressées** par le produit développé.

- Mutualisation des parkings :

citydev.brussels s'est engagée à mener les études juridiques et fiscales relatives à la possibilité de mutualiser les parkings construits dans ses projets.

Cet objectif a été réalisé dans le cadre du projet CityGate II où la coexistence de nombreux logements, d'une école, de bureaux, d'ateliers productifs et de commerces permet d'envisager la mutualisation du stationnement. L'idée étant que, aux heures de bureau, les habitants laissent leur place aux enseignants, employés et autres prestataires en activité sur le site pour la retrouver en soirée et le week-end. Il ne s'agit donc plus d'acheter/vendre un emplacement de parking physique, mais d'acheter une part de bâtiment ouvrant un droit d'occupation de parking garanti. À cette fin, le modèle juridique envisage la cession de la gestion du parking à un gestionnaire externe. Par cette démarche, **le nombre d'emplacements à construire est réduit**, ce qui impacte très positivement l'économie générale du chantier, le cubage des terres à excaver et à dépolluer, la gestion des eaux pluviales, le mouvement de la nappe phréatique, ainsi que les surfaces laissées à la pleine terre, la biodiversité.

- Impact pécuniaire du logement durable :

L'étude technique sur l'impact pécuniaire et non pécuniaire du logement durable (innovation, technologies telles que panneaux photovoltaïques, eaux usées, potagers, double flux, locaux partagés, etc.) sur **les charges communes des acquéreurs** a nécessité dans un premier temps de disposer de suffisamment de données dans le respect strict de la législation GDPR. Pour ce faire, chaque compromis de vente contient une clause engageant l'acquéreur à transmettre ses données énergétiques. Ces données serviront à citydev.brussels pour réaliser cette étude importante qui sera lancée dès que possible.

- Action de citydev.brussels en matière de rénovation urbaine :

Enfin, une étude est en cours de développement sur l'action de citydev.brussels en matière de rénovation urbaine, en prenant notamment en compte la situation socioéconomique des acquéreurs et l'impact sur les quartiers en termes de rénovations ou d'investissements réalisés. **Cette étude importante réalisée par l'ULB fera l'objet d'une note au conseil d'administration ultérieurement.**



MISSION D'OPÉRATEUR ENSEMBLIER - PROJETS MIXTES

Le chapitre trois du contrat de gestion consacre la mission d'opérateur ensemble de projets mixtes.

En développant de tels projets, où les activités économiques cohabitent avec le logement ainsi que les équipements utiles à l'échelle du quartier ou de la région, citydev.brussels entend participer à la vision d'un développement régional durable et socialement juste, créer de la valeur ajoutée pour Bruxelles et les personnes qui y vivent, tout en offrant une réponse au défi climatique et à l'utilisation optimale du foncier.

Le contrat de gestion a fixé comme objectif de consacrer à des projets mixtes chaque année **minimum 30 % du montant** de ses investissements et a lié cet objectif à un indicateur de performance assorti d'un incitant financier. Cet objectif a été atteint et même dépassé chacune des 5 années du contrat de gestion.

1. Taux de mixité

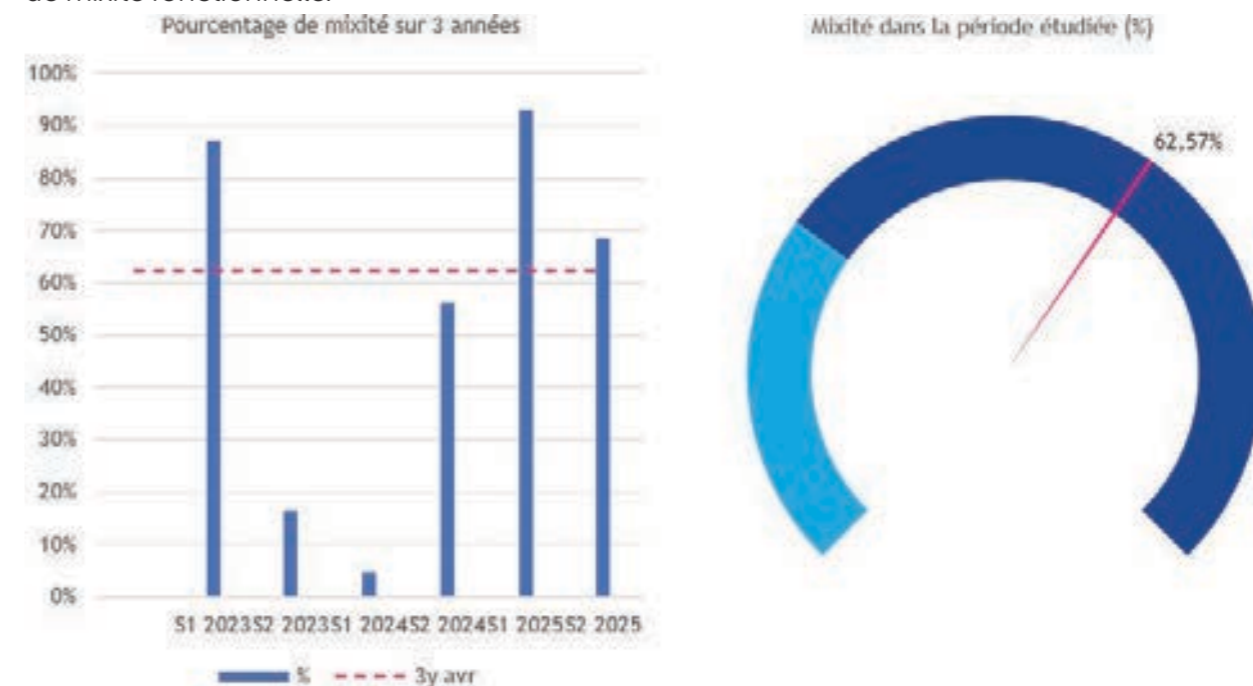
Le taux de mixité correspond à la part des engagements en investissements de l'Expansion économique et de la Rénovation urbaine affectés à des opérations mixtes par rapport à leur investissement annuel total.

La mixité des opérations est préalablement définie par un coefficient lié à la proportion de chaque fonction : économique, résidentielle (et dans une mesure accessoire -équipement/espace public)².

Il atteint :

- 2021 : 47,23 %
- 2022 : 50,05 %
- 2023 : 51,79 %
- 2024 : 50,30 %
- 2025 : 62,57 %

Depuis 2021, la majorité des moyens dévolus aux investissements est donc consacrée à des projets de mixité fonctionnelle.



² 100 % si le pourcentage d'une affectation par rapport à l'autre est de moins de 70 %. 75 % si le pourcentage d'une affectation par rapport à l'autre est de 70 à 75 %. 50 % si le pourcentage d'une affectation par rapport à l'autre est de 75 à 80 %. 0 % si le pourcentage d'une affectation par rapport à l'autre est de plus de 80 %.

2. Projets mixtes remarquables



Parmi les projets mixtes les plus remarquables qui ont connu une avancée significative lors des cinq dernières années. On retiendra principalement :

Le projet CityGate : le 1er octobre 2023, citydev.brussels a inauguré CityGate I – Marchandises. Cette inauguration clôt le programme en trois phases de CityGate I (Kuborn, Goujons, Marchandises), situé dans le quartier de Biestebroek à Anderlecht. Elle marque ainsi une étape cruciale dans la transformation d'une ancienne zone industrielle en un nouveau quartier mixte et durable. Le projet comprend 96 logements conventionnés, un lieu d'accueil pour la petite enfance (crèche communale bénéficiant d'un financement européen FEDER- Fonds européen de développement régional) de 868 m² et 1.812 m² d'espaces polyvalents (commerce, bureau, équipements...).

Le projet CityGate II/Petite île, piloté par la SLRB, est situé sur le site de l'ancienne usine pharmaceutique Vesdre Continental. Ce projet devrait intégrer des activités économiques, des commerces, du logement conventionné et du logement social, des écoles et des espaces publics.

Il faudra évaluer si l'augmentation prévisible des coûts par rapport à l'opération initiale permettra de mettre en œuvre ce projet.

CityGate III et IV : il s'agit de terrains/bâtiments qui ont été acquis pour y développer des projets immobiliers dans un avenir plus lointain. Les programmes de ces opérations doivent encore être discutés avec les instances régionales.

CityCampus : ce nouveau quartier a vu le jour à deux pas du campus CERIA-COOVI. Il présente une mixité verticale innovante qui associe 70 logements sociaux, 293 logements étudiants et notre 8e parc pour PME. Ce dernier compte 18 ateliers de production principalement dédiés au secteur agroalimentaire. Y ont été intégrés deux projets expérimentaux : des ateliers « clé sur porte » (prééquipés) pour des starters agroalimentaires et un centre d'innovation partagé (voir chapitre II. Expansion économique).

NovaCity I et II : NovaCity I est un autre projet emblématique consacrant le principe de la mixité verticale qui superpose des logements au-dessus du parc PME. L'intérêt que suscite le site s'est aussi reflété dans les demandes d'agrément des entreprises locataires: réceptionné provisoirement en décembre 2022, le parc PME a vu ses premiers occupants arriver le 1er mai 2023.

Avec NovaCity II, 118 logements publics viendront s'ajouter. Y seront intégrés également une conciergerie de quartier gérée par la commune et quelques commerces au rez-de-chaussée.

CanalCity est constitué d'un parc PME de 10 ateliers de production d'une superficie variant entre 350 m² et 800 m², de 26 emplacements de stationnement et de 60 emplacements pour vélos, ainsi que de quatre immeubles résidentiels comprenant 147 logements (dont 23 logements conventionnés vendus par citydev.brussels), 13 unités d'activités de production, 3 espaces commerciaux, une crèche et deux écoles. Il s'agit d'un projet développé en ZEMU par un promoteur privé dont citydev.brussels a fait l'acquisition partielle : la majeure partie des ateliers et, à ce jour, un premier immeuble de 23 logements via le mécanisme des charges d'urbanisme. Le permis d'urbanisme qui a été octroyé en 2022 est un des plus grands délivrés par la Région bruxelloise.

StarCity : ce projet est le fruit d'une collaboration inédite avec le groupe Colruyt, propriétaire d'une parcelle d'environ 13.700 m² située en ZEMU, qui est à l'origine d'un appel à collaboration. Il a également bénéficié d'un soutien financier de la Ville de Bruxelles qui a consacré une partie des charges d'urbanisme au financement des futurs logements conventionnés.

Le projet se compose de deux volets. Un socle commercial de près de 5.000 m² accueillera une grande enseigne Colruyt et six commerces de proximité le long de la chaussée de Haecht. Cette partie sera exploitée par Colruyt Group.

Un second ensemble d'environ 16.200 m² rassemblera 88 logements acquisitifs conventionnés et 3 ateliers de production implantés rue de la Grenouillette, côté voirie, afin de limiter les nuisances pour les habitants. Le projet intègre aussi des espaces verts multifonctionnels, des aménagements paysagers, des terrasses communes, ainsi que des potagers partagés en toiture.

Le projet **LavoisierCity** se situe sur le site d'une ancienne usine de tabac qui, au cours de la dernière décennie, a été transformée en un immeuble mixte divisé en une partie destinée à accueillir des activités productives et l'autre en logements sociaux gérés par le Logement Molenbeekois. La phase actuelle consiste en la transformation d'un second immeuble de bureaux sur une parcelle adjacente afin d'y créer un projet de logements pour compléter l'offre existante sur le site et renforcer la mixité sociale au sein du quartier. Y seront réalisés 85 logements acquisitifs, deux surfaces commerciales, un parking souterrain et un jardin commun en cœur d'îlot. Pendant le temps du développement, cet immeuble a fait l'objet d'une occupation temporaire consacrée à l'hébergement de trans migrants en collaboration avec BelRefugees.

BridgeCity est un autre projet représentatif de la ville inclusive et durable que citydev.brussels souhaite pour demain. Le projet intègre de nombreuses fonctions répondant aux besoins actuels et futurs des habitants et usagers : logements acquisitifs et sociaux, espaces pour activités productives, équipement d'intérêt collectif, commerces, espaces verts... Il s'inscrit par ailleurs fortement dans les principes de l'économie circulaire.

Belgrad : situé dans la commune de Saint-Gilles, ce projet compte 20 logements acquisitifs conventionnés, une recyclerie sociale de 1.500 m² et un jardin commun de 332 m². La recyclerie sociale aura pour but de collecter, trier et réparer tout objet d'ameublement ou de décoration dont le citoyen souhaite se débarrasser. Les objets remis à neuf seront ensuite vendus dans le magasin de la recyclerie.

LionCity : le site LionCity I hébergeait le quartier général du groupe Delhaize, qui a déménagé son siège social en dehors de Bruxelles en 2020. À la demande de la Région de Bruxelles-Capitale, citydev.brussels a racheté le site de 4,4 ha et l'a mis en occupation temporaire dès 2023.

LionCity I est la première phase du grand projet LionCity, qui s'étend sur la parcelle de l'ancien siège historique de Delhaize à Osseghem.

Le site accueillera un quartier mixte innovant, durable et respectueux du patrimoine. Les ambitions sont multiples et répondent à différents besoins urbanistiques de notre capitale.

LionCity I comprendra une mixité fonctionnelle et sociale :

- 55 ateliers productifs ainsi qu'un supermarché Delhaize et des commerces libres et publics (gérés par citydev.brussels) constitueront le socle des bâtiments ;
- 169 logements conventionnés seront superposés aux ateliers, au supermarché et aux petits commerces tandis que 33 logements sociaux (loués par la SLRB) viendront compléter l'offre.

Des espaces libres sont également prévus pour de l'horeca ou un équipement.

35 % du site seront en pleine terre végétalisée. Les plantations seront locales et variées pour offrir un habitat riche pour la faune et la flore.

Ce projet est exemplaire en termes de durabilité. En effet, il vise un taux de circularité du processus de construction particulièrement ambitieux : près de 9 % du poids des matériaux démolis ou démontés sur le site (tels que le béton, l'acier, les briques...) seront réutilisés sur place, 39 % du poids total des matériaux démolis ou démontés sur le site seront recyclés, etc. En outre, tous les logements seront zéro énergie, 781 panneaux photovoltaïques produiront plus de 20 % de la consommation électrique, un système de ruissellement ingénieux permettra de gérer l'ensemble des eaux de pluie sur le site, etc.





EXIGENCES TRANSVERSALES

Les articles 10 à 18 encadrent les ambitions durables et transversales du contrat de gestion. « **La réduction de l'impact environnemental du bâti** (performance énergétique, exemplarité des matériaux et/ou des processus de construction, impact sur la mobilité, cohésion sociale, biodiversité, etc.) est au cœur des projets immobiliers de l'institution (art. 11) ».

Ainsi, citydev.brussels a contribué par des actions concrètes et mesurables aux engagements de la Région en matière climatique tels qu'ils sont définis dans la contribution bruxelloise du PNEC (Plan national énergie-climat) et dans la Déclaration de politique générale 2019-2024.

Cette préoccupation a traversé l'ensemble du contrat de gestion.

1. Amélioration des performances énergétiques



En 5 ans, grâce à la mise en place d'actions ambitieuses d'amélioration de la performance énergétique de son parc économique (régulation, nouvelles installations techniques, rénovations, informations, etc.), citydev.brussels a enregistré une **diminution de 29%** de la consommation surfacique en énergie primaire, passant de **276 kWhEP/m² à 198 kWhEP/m²** (année 2024. Les données pour 2025 ne seront disponibles qu'en octobre 2026). Ces données, monitorées chaque année, font l'objet d'un indicateur de performance avec incitant financier.

citydev.brussels s'était également engagée à doter au moins 75 % des bâtiments dont elle est propriétaire de **panneaux photovoltaïques**, sur fonds propres ou via le système de tiers

investisseur. L'objectif a été atteint puisque sur les 12 bâtiments susceptibles d'accueillir de telles infrastructures, les sites suivants en ont été dotés : NorthCity (2021), Magellan (2022), CityLine (2022), Mondial Palace (2023), TPE Newton (2023) et PME Newton (2024), Lavoisier (2024), DigitalCity (2025) et Stevin (commandé en 2025). Pour 2026, de nouvelles installations sont prévues sur NovaCity et, sous réserves des budgets disponibles, sur Copernic ou Bourget.

Cet objectif fait également l'objet d'un indicateur de performance avec incitant financier. Grâce à cette politique ambitieuse, la production d'électricité verte a été multipliée par six, passant de **267.431 kWh en 2019 à 1.592.701 kWh en 2024** (les données pour 2025 ne seront disponibles qu'en octobre 2026).

Le contrat de gestion prévoyait également d'ouvrir une **communauté d'énergie**. Greenbizz Energy a été lancée en 2021 et est la première communauté d'énergie à vocation économique de Bruxelles. Initialement prévue pour alimenter les entreprises de Greenbizz, quelques habitants de Tivoli GreenCity se sont montrés intéressés par le dispositif. Une autre communauté est en cours de réalisation à NovaCity II et sera effective quand les habitants prendront possession de leur logement.

À noter que ces dernières années, citydev.brussels intègre dans chacun de ses projets de grande ampleur un **réseau de chaleur urbain** décarboné pour le chauffage (NovaCity II, Greenbizz II, LavoisierCity, LionCity I et BridgeCity) et l'eau sanitaire.

À côté de cet objectif de diminution de la consommation énergétique, citydev.brussels a entrepris une vaste refonte de ses **critères d'accueil et d'incitants financiers** afin de favoriser les entreprises qui s'engagent dans une démarche de transition économique (voir chapitre II. Expansion économique/ point 2 « Priorité à la transition économique »).

2. Projet pilote zéro carbone & recours à l'outil TOTEM-Greenbizz II



citydev.brussels s'est engagée à étudier le développement d'un projet immobilier « zéro carbone ». Cette ambition s'est traduite à travers le développement du **parc PME Greenbizz II**, dernier maillon du quartier durable Tivoli GreenCity.

Ce parc comprend une trentaine d'ateliers évolutifs (assemblables ou divisibles) qui sont tous reconvertibles en logement pour les niveaux supérieurs. Il accueillera des entreprises actives dans la production durable, circulaire et locale.

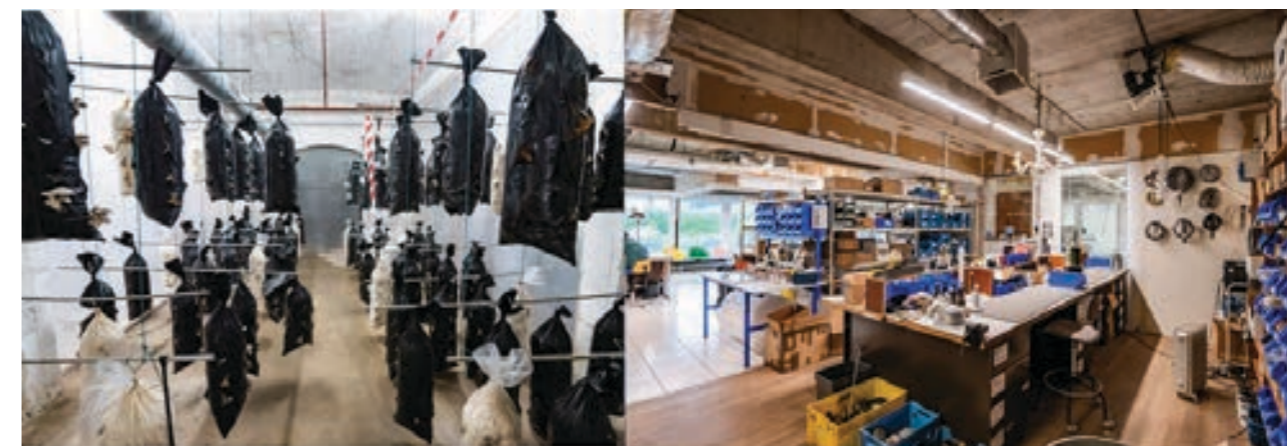
Les **ambitions environnementales sont très élevées** : choix du low-tech, site non alimenté par du gaz ou toute autre énergie fossile, bâti compact, surface végétalisée et de pleine terre optimisée, haut taux de réemploi selon la méthodologie GRO ou interrégionale, modélisation TOTEM complète avec étude d'impact carbone en construction et en exploitation.

L'objectif est d'être aligné sur la taxonomie européenne pour ce qui relève de l'objectif d'atténuation du changement climatique.

Le marché a été attribué au début de l'année 2025.

À noter que l'usage de l'outil TOTEM se développe chaque année davantage dans les projets de citydev.brussels. En 2024, il avait été utilisé pour un tiers des projets économiques et pour 14 des 16 projets de logements.

3. Économie circulaire



citydev.brussels a mis en place une stratégie transversale pour amplifier l'économie circulaire visant à harmoniser les pratiques internes, capitaliser les projets pilotes, renforcer le levier de la commande publique et garantir du foncier pour les entreprises essentielles à la transition.

Le premier levier d'action mis en œuvre par citydev.brussels pour promouvoir l'économie circulaire dans le secteur de la construction est axé sur le **développement d'infrastructures structurantes** permettant de consolider et diversifier les filières de réemploi. Depuis 2020, dans le cadre du programme IRISPHERE (FEDER 2014-2020), citydev.brussels et ses partenaires ont développé une stratégie ambitieuse du réemploi appliquée à un premier matériau pilote : le bois. Au terme d'un partenariat public-privé, réunissant BatiTerre et MCB Atelier, le lancement du **Woodpark**, inauguré en 2024, a déjà permis de valoriser près de 2 tonnes de matériaux.

Grâce à un nouveau financement FEDER, citydev.brussels développe aujourd'hui le **ReUse Park**, qui transformera le site industriel Vanderperren (10.000 m², dont 6.000 m² d'entrepôt, situé sur le site Darwin à Ganshoren) en un hub logistique multimatériaux destiné aux grands chantiers bruxellois. Un marché DBO (Design-Build-Operate) a été lancé en décembre 2025 pour concevoir, construire et exploiter ce site stratégique, qui est appelé à devenir un pôle régional d'innovation et de formation.

citydev.brussels a également **mobilisé son foncier** comme levier stratégique pour soutenir l'émergence et la consolidation d'entreprises clés de l'économie circulaire.

Parmi elles :

Rotor, acteur de référence du réemploi des matériaux de construction qui, après cinq ans en occupation temporaire sur CityGate III, s'est installé de manière pérenne en 2022 sur un site de 14.000 m² à Evere. Grâce à un financement FEDER 2021-2027, Rotor y développe un véritable hub circulaire, destiné à accroître sa capacité de valorisation des matériaux et son accueil d'entreprises du secteur.

Autre champion bruxellois de la circularité et de l'innovation, **Permafungi**, producteur de champignons sur substrats organiques et développeur de matériaux biosourcés à base de mycélium, a inauguré en 2025 une usine de 1.400 m² au Bempt, future plus grande unité européenne d'emballages en mycélium, alternative biodégradable au plastique.

Ces projets ont bénéficié du nouveau mécanisme d'incitants à la transition économiques (cf. Chapitre II. Expansion économique) sous la forme de réductions de canon significatives qui ont permis la viabilité de leurs installations dans le tissu urbain bruxellois. Ils illustrent également la capacité et la volonté de citydev.brussels de soutenir des industries innovantes et à utiliser l'occupation temporaire comme véritable tremplin pour les entreprises émergentes.

Dans le cadre de ses projets de développement immobilier, citydev.brussels intègre de manière très volontariste dans ses cahiers des charges des exigences en matière de construction circulaire. **Greenbizz II** (voir point 2) ou encore **LionCity, BridgeCity et Belgrad** (voir chapitre « Mission d'opérateur ensemblier ») ont ainsi fait l'objet d'inventaires matériaux, dont les conclusions ont été traduites en ambitions concrètes dans les documents de marché. Le développement des parcs PME Stevin et Copernic a été conçu au départ d'une volonté de réhabilitation d'entrepôts existants plutôt que par des opérations de démolition/reconstruction, des exigences de durabilité et de gestion des déchets de construction faisant partie des critères d'attribution des marchés.

4. Consultation participative



La consultation participative s'est étoffée chez citydev.brussels depuis le premier processus concernant le quartier Tivoli GreenCity en 2012. L'impact de ce projet phare pour le quartier, les riverains et les usagers a d'ailleurs été observé à travers une étude ambitieuse terminée en 2024 (voir le point « Études » du chapitre « Rénovation urbaine »).

Consulter les riverains et les parties prenantes locales le plus en amont possible du développement des projets permet d'identifier des défis spécifiques, tels que les attentes en termes d'espaces publics, l'intégration au quartier existant ainsi que les préoccupations en matière d'accessibilité, de sécurité et d'impact environnemental.

Dans les phases suivantes, et jusqu'après la livraison des projets, la participation permet d'accompagner l'accession à la propriété et de

fluidifier les rapports entre les habitants et les occupants des ateliers dans les projets mixtes.

Depuis le début du contrat de gestion, citydev.brussels a amplifié cette politique. En 2021, 10 projets avaient bénéficié d'une consultation participative. **En 2025, ce nombre est monté à 15** (avec LionCity, Vifquin, NovaCity, BridgeCity et Greenbizz II).

En 2023, et pour la première fois, un jury (Champ des Dames Blanches à Woluwe-Saint-Pierre) a inclus des représentants d'habitants dont la voix a compté autant que celle des administrations présentes.

En 2025, le cahier des charges du projet LionCity a fait la part belle à un processus participatif qui permettra d'affiner les usages des espaces publics du projet en concertation avec le quartier.

5. Be Sustainable

citydev.brussels s'est engagée à recourir à la plateforme **Be Sustainable** le plus en amont possible des projets.

Avec le projet **LionCity**, dès la phase de programmation, Be Sustainable a servi, avec l'accompagnement de plusieurs institutions (bMa, Bruxelles Environnement, la commune de Molenbeek-Saint-Jean, urban.brussels, etc.), à définir les grandes ambitions du projet. Plusieurs thématiques ont été identifiées comme fortes : « Matières et ressources », « L'environnement humain » et « Gestion et participation ». D'autres thématiques telles que le cycle de l'eau et l'énergie se sont également démarquées. L'accompagnement s'est poursuivi lors de l'écriture des documents du marché et lors de l'analyse des offres.

6. Inventaire biodiversité et CBS+

Comme le prévoyait le contrat de gestion, citydev.brussels a participé avec Bruxelles Environnement au développement de la dernière version (2024) du **CBS+**.

citydev.brussels s'est également engagée à réaliser un **inventaire de la biodiversité** (diagnostic Nature) sur l'ensemble de ses sites économiques.

Au terme du contrat de gestion, la surface totale des sites étudiés s'élève à 1.987.009 m². Fin 2025, l'ensemble de cette surface a été diagnostiquée : il existe donc un diagnostic Nature et un CBS+ pour les **50 sites** de citydev.brussels.

La moyenne des CBS+, calculée au prorata des surfaces des sites, est de 31,34 %. Cet indicateur représente la situation biologique des sites de l'Expansion économique de citydev.brussels dans leur ensemble.

Cet inventaire confirme ainsi notre capacité à faire coexister sur nos sites, la **présence d'activités économiques productives et la préservation raisonnable de la biodiversité**.

Au début de l'année 2025, citydev.brussels a pris l'initiative de déployer une nouvelle stratégie d'incitants financiers pour tous les emphytéotes désireux de s'impliquer dans la préservation de la biodiversité sur leur parcelle (voir chapitre III. Expansion économique).



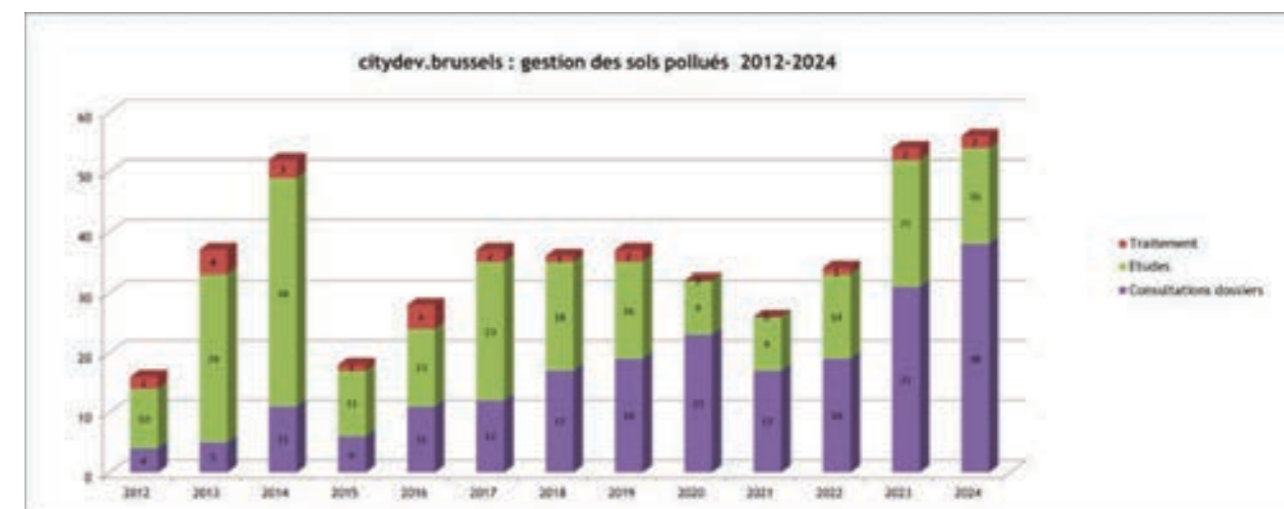
MISSIONS DÉLÉGUÉES

citydev.brussels peut être chargée de missions déléguées par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ou par les pouvoirs locaux. Quatre missions déléguées ont été désignées comme prioritaires, c'est-à-dire assorties d'un budget. Une cinquième, la mission déléguée d'opérateur pour les projets d'équipements, complémentaire au moment de l'adoption du contrat de gestion, est devenue prioritaire en 2023 suite à la décision du comité de suivi chargé de monitorer l'état d'avancement du contrat de gestion. En dépit de cette décision, le Gouvernement refuse d'octroyer le subside pour l'année 2025. Des discussions sont en cours.

1. Mission déléguée prioritaire de gestion des sols pollués et de leur traitement d'office

citydev.brussels est en charge de la réalisation du traitement d'office des terrains pollués.

L'institution a géré la dépollution de nombreux de ses projets afin de faire baisser leur prix d'acquisition tout en négociant des garanties financières (parcelle ex-Vanderperren sur Darwin, CityGate III, Bruel, Mairesse Garden, CityCampus, CityGate I - Marchandises, CityGate I – Goujon, etc.).



N.B. : « Consultation de dossiers » rassemble les analyses de dossiers, la rédaction de clauses d'actes et d'autres types d'interventions réalisées par la cellule Environnement de citydev.brussels (donc sans intervention d'experts et/ou entrepreneurs).

Bruxelles Environnement a sollicité citydev.brussels pour la réalisation d'une série d'études de sol entre 2021 et 2022 pour le projet « Parc Activé » sur le site Gare l'Ouest.

2. Mission déléguée prioritaire de mise en réseau des fablabs publics



Sous le contrat gestion précédent, le Gouvernement a confié à citydev.brussels la gestion du réseau des trois fablabs publics « cityfabs ». Des moyens financiers suffisants ont été consacrés sous l'actuel contrat de gestion pour l'animation des lieux, l'entretien et le fonctionnement des machines, ainsi qu'à l'entretien des lieux.

Ce réseau vise à renforcer la production durable et la résilience économique à Bruxelles. Sa mission est de soutenir les fablabs, d'encourager la fabrication locale et de développer un écosystème innovant.

De nombreuses activités ont été organisées ces dernières années. En 2025, la Maker Faire a réuni 3.000 visiteurs et plus de 60 exposants, le bootcamp international Fabricademy a réuni 35 participants autour des innovations textiles et des matériaux, 8 résidences ont permis à des porteurs de projets de développer prototypes et idées grâce aux fablabs, ou encore le partenariat Upcycling a valorisé des matériaux recyclés et soutenu l'emploi social via la production d'objets.

Un budget complémentaire de 100.000 euros a été soumis à la réussite des objectifs de performance concernant le nombre d'entrées et aux partenariats noués.

Depuis 2021, le nombre d'entrées ne cesse d'augmenter, passant de 1.451 à 2.689 en 2025. Quant aux partenariats, citydev.brussels en a conclu 10 en 2021 et 19 en 2025.

3. Mission déléguée prioritaire de gestion du guichet des occupations temporaires



Le Guichet des occupations temporaires est né d'une collaboration structurelle entre citydev.brussels et perspective.brussels pour sensibiliser, accompagner et développer les occupations temporaires en région bruxelloise.

Le volet « physique » du Guichet a été mis en place en 2021. Ses principales actions consistent à accompagner les porteurs de projets, les demandeurs, les propriétaires et les pouvoirs publics. citydev.brussels traite toutes les demandes entrantes et cherche une solution adéquate dans l'offre immobilière et foncière au niveau régional. Le Guichet propose également une mise à disposition d'outils juridiques et techniques ainsi que des conseils de bonnes pratiques.

Le volet « numérique » du Guichet a été mis en place en 2023: un site web cogéré avec perspective.brussels qui rassemble un éventail d'occupations temporaires situées en région bruxelloise, des documents pratiques et des actualités relatives aux occupations temporaires. Un bilan chiffré sur la consultation du site est en cours.

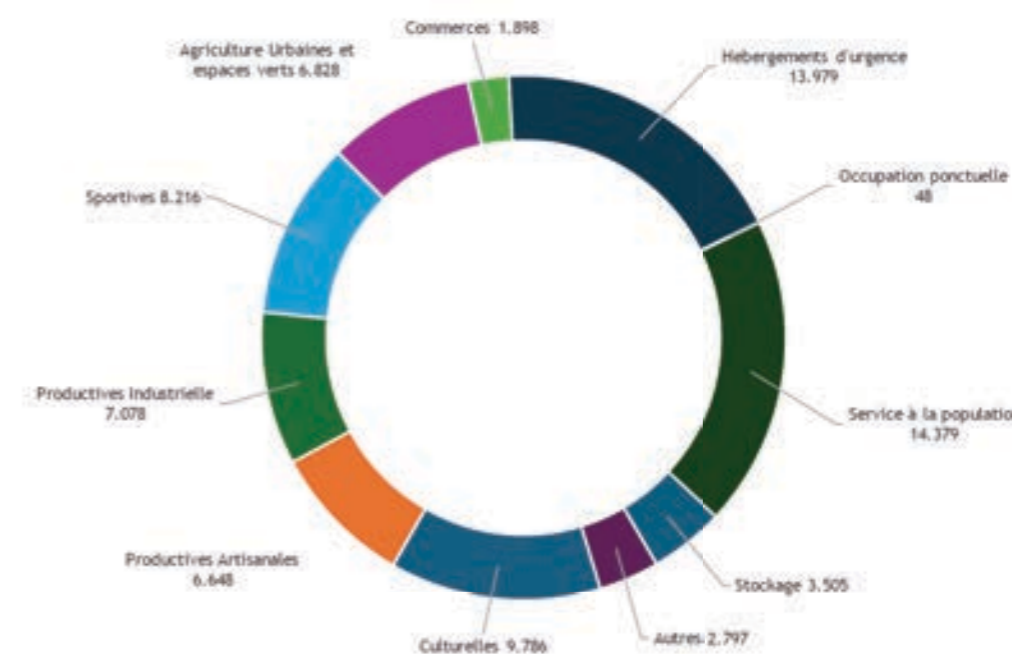
L'étude sur les modèles économiques est arrivée à son terme (publication sur les deux volets de l'analyse :



- volet 1 : étude des occupations temporaires bruxelloises ;
- volet 2 : benchmark européen réalisé auprès de sept villes (France, Italie, Allemagne, etc.).

Un monitoring précis sur la gestion des occupations temporaires est réalisé depuis 2021. En 2025, sur les 206.500 m² destinés aux occupations temporaires, 119.700 m² (47 sites) étaient occupés par 293 occupants.

citydev.brussels s'est engagée à lancer au moins un projet d'occupation temporaire visant à apporter une réponse à la problématique des personnes mal logées ou en recherche urgente de logement.



A côté du projet pilote réalisé rue de Barcelone (5 containers pour SDF), les projets suivants ont été développés ou sont en cours de développement :

- BridgeCity : centre autonome accueillant entre 20 et 25 occupants selon la période de l'année ;
- LavoisierCity : jusqu'à 380 personnes au maximum ;
- CityGate III : convention valide pour 11 containers en bois individuels. Permis d'urbanisme en cours. Particularité : possibilité d'ajouter un volet social au projet (à définir avec Infirmiers de rue) ;
- Mellery : mise à disposition de deux entités de logement pour deux familles (parents + enfants) : 10 personnes.

4. Mission déléguée d'accueil des migrants

citydev.brussels a été chargée ponctuellement par le Gouvernement bruxellois du rôle de facilitateur immobilier pour l'accueil des migrants. Dans ce cadre, citydev.brussels a été mandatée par le Gouvernement pour rechercher un bâtiment pérenne. Dans le cadre d'une mission de maîtrise d'ouvrage pour la Région, citydev.brussels a permis d'identifier et de faciliter l'acquisition d'un complexe de bureaux afin de le transformer en centre d'accueil et d'orientation pour personnes sans-abris en errance : « La Porte d'Ulysse/Bourget ». Un permis d'urbanisme devrait être délivré sous peu. L'avis de marché pour la réalisation des travaux a été publié.

5. Mission déléguée complémentaire d'opérateur pour les projets locaux d'équipements

Cette mission déléguée prévoit que citydev.brussels veille à organiser ses services opérationnels afin de pouvoir répondre plus efficacement aux demandes des pouvoirs locaux pour le développement de leurs projets d'équipements.

Avant l'officialisation de cette mission en tant que mission déléguée, citydev.brussels avait déjà réalisé des équipements, le plus récent étant la création de locaux de police pour la Ville à Neder-Over-Heembeek, comprenant une brigade canine et un stand de tir.

En vertu de la décision du comité de suivi d'octobre 2023, il a été acté que « (...) la Mission déléguée complémentaire d'opérateur pour les projets locaux d'équipements (Article 51 du contrat de gestion) devienne une mission déléguée prioritaire et se voit assortie d'un budget structurel de 130.000 euros annuels et d'un élargissement de sa mission aux projets régionaux d'équipements, sous réserve des moyens disponibles ».

Malgré les engagements du Gouvernement de pérenniser cette mission déléguée, les moyens n'ont pas été assurés en 2025. À noter qu'ils devraient être compensés pour l'année 2025 et l'année 2026, si aucune décision du Gouvernement ne peut encore être prise pour la pérennisation de la dotation annuelle, par un complément de fee de gestion dans le cadre de la mission Bourget.

Une réflexion sur le positionnement et les perspectives de développement de la cellule Équipements au sein de citydev.brussels est actuellement en cours, notamment au regard de l'identification des besoins prioritaires en équipements publics à l'échelle régionale et communale, de la visibilité de ces missions ainsi que de la pérennité de leur financement, dans une logique de complémentarité avec les opérateurs privés.

La cellule Équipements (voir chapitre VII : Organisation) travaille actuellement sur les projets suivants :

- **CERIA** – rénovation énergétique bâtiment 10 (AMO – phase chantier - superficie 6.500 m²) – MO COCOF
- **École Les Bruyères** – construction d'une école maternelle et primaire en D&B (MOD complète - superficie : 3.710 m²) – MO commune de Ganshoren
- **Bourget 20** – transformation de bâtiments de bureaux en centre d'accueil et d'orientation – (MOD complète – superficie : 6.500 m²) - MO Région de Bruxelles-Capitale
- **Halle alimentaire** – rénovation transformation d'un ensemble immobilier : halle alimentaire et logement étudiant (AMO – phase chantier - superficie : 1.436 m²) – MO commune de Saint-Gilles
- **Berchem** – élaboration d'une stratégie immobilière pour le rassemblement des services communaux (AMO – études - superficie : ± 6.000 m²) – MO commune de Berchem-Sainte-Agathe
- **Flagey** – rénovation partielle foyers du centre (projet d'AMO complète) – MO A.S.B.L. Flagey
- **UP Circus** – construction d'une salle de spectacle pour les arts du cirque (études en vue d'une MOD complète - superficie : 900 à 1.100m²- propriété terrain citydev.brussels) – MO A.S.B.L. Up Circus/Beliris
- **En discussion : Sainte-Claire** (Coupole Bruxelloise de l'Autisme) – implantation d'un programme mixte sur un site comprenant une église, via démolition et reconstruction (études de faisabilité en vue d'une MOD complète et d'un partenariat avec la RU - superficie équipement : 1.500 m²) – MO A.S.B.L. La Coupole de l'Autisme

6. Task force hébergement Ukraine

Dans le contexte de la guerre en Ukraine déclenchée le 24 février 2022, citydev.brussels a assuré un rôle central de coordination et de pilotage opérationnel de la réponse régionale en matière d'hébergement temporaire et d'urgence, notamment à travers la présidence et la coordination du GT2 « Infrastructures » au sein de la task force régionale.

Durant la phase d'urgence, citydev.brussels a agi comme chef d'orchestre opérationnel, mobilisant ses équipes et coordonnant l'ensemble des acteurs concernés tout en mettant en place des procédures accélérées pour l'identification, la validation et l'activation des sites, y compris des solutions modulaires.

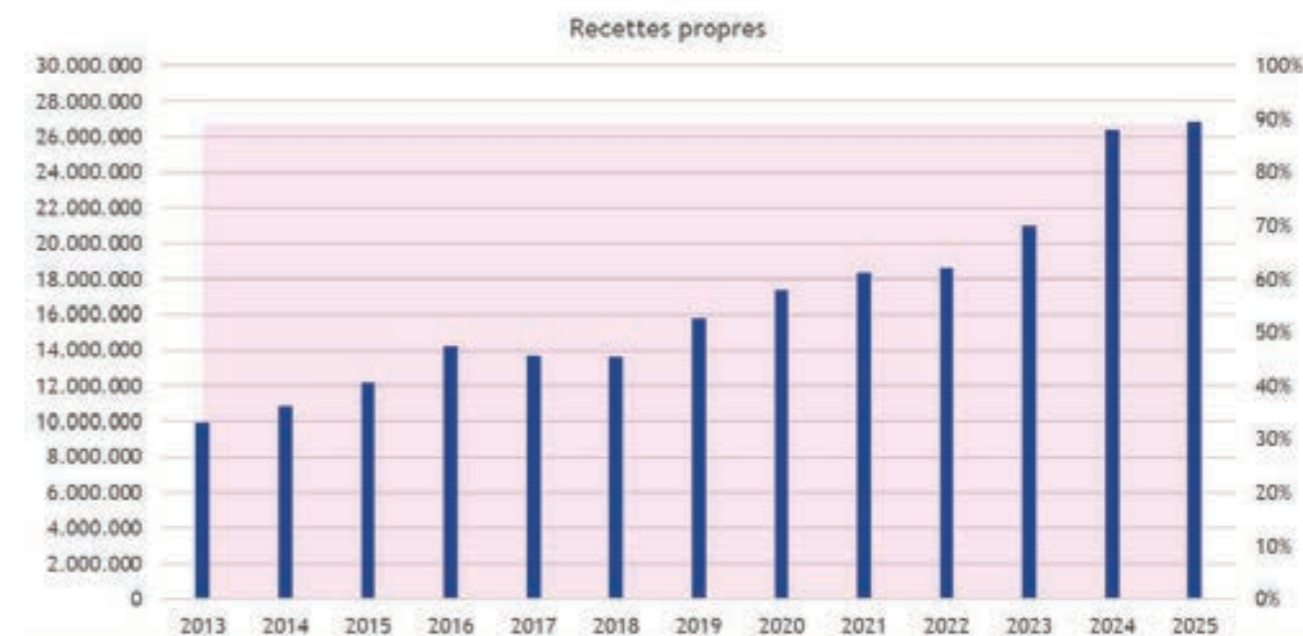
Cette coordination a permis la visite de 51 bâtiments, la gestion de 13 bâtiments (10 ouverts) pour les BPTU (bénéficiaires de la protection temporaire ukrainienne) et de 6 bâtiments pour d'autres publics (4 ouverts), ainsi que l'identification de 4 sites modulaires (2 ouverts, 2 en préparation).

En juin 2023, ces dispositifs représentaient 2.233 places ouvertes (672 BPTU et 1.561 autres publics) et 975 places en préparation (376 BPTU et 599 autres publics). La mission est ensuite entrée dans une phase de sortie de l'urgence, avec le transfert du GT2 vers le SPRB et la structuration d'un outil régional pérenne d'hébergement d'urgence.

ORGANISATION, GESTION & FINANCEMENT

1. Gestion financière

L'analyse des résultats annuels montre une croissance organique importante pour la mission d'expansion économique (passant de 18.365.123 euros (2021) à 26.832.263,42 euros (2025)).



Sur toute la durée du contrat, son chiffre d'affaires a augmenté de 46, 1 % (voir tableau infra point 2) !

Les actifs immobilisés (terrains et bâtiments) ont également connu une forte augmentation (passant de 408 millions d'euros à 487 millions d'euros). Ces résultats sont liés à la politique d'investissement ambitieuse (acquisition et développement de nouveaux projets) réalisée ces dernières années. citydev.brussels a donc généré en moyenne 19,6 millions d'euros par an d'actifs additionnels de 2021 à 2024. Les chiffres 2025 ne seront disponibles qu'au moment de la clôture du budget en juin 2026.

Ces chiffres démontrent combien citydev.brussels est capable de générer, avec sa dotation d'investissement, un réel effet retour pour la Région.

Concernant les subsides d'investissement en 2025, le Gouvernement vient de décider de reporter le solde de subside pour la Rénovation urbaine de 5.460.000 euros à l'année budgétaire 2026, en complément du subside prévu dans le contrat de gestion.

	CG	2021	2022	2023	2024	2025
EE	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	6.300.000	6.300.000
RU AR	Max. 18.000.000	18.000.000	18.000.000	16.200.000	16.200.000	10.740.000

citydev.brussels a fait appel à des **financements externes** pour deux de ses projets importants.

Il s'agit de LionCity, dont l'acte a été signé en mars 2021 (prix d'achat de 21 millions d'euros, emprunt de 14 millions d'euros). Cette acquisition a profité d'un taux extrêmement intéressant à 0,35 %.

Le second emprunt a été réalisé pour le bâtiment Deux Gares en 2023 (prix d'acquisition 23,8 M - emprunt 20 M). Le taux est monté à 3,59 %.

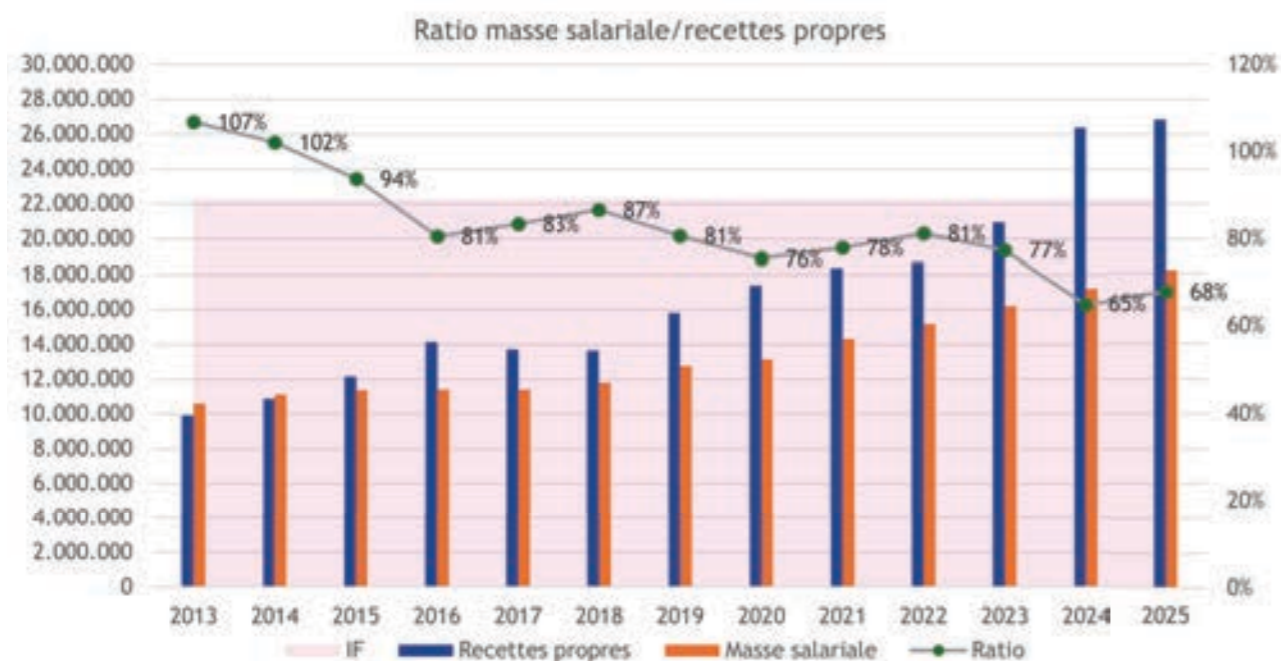
Il est à craindre que les taux ne continuent de monter dans les prochaines années.

Il faut noter enfin que les frais récurrents ont également fortement augmenté ces dernières années. Cette croissance importante est à imputer dans une large mesure aux charges fiscales croissantes depuis la crise du COVID, grevant les biens immobiliers de l'institution, à l'augmentation des salaires (voir point 2) et au déménagement vers le City Center (voir infra).

Pour les prochaines années, il faudra rester extrêmement vigilant afin de pas mettre en péril la santé financière de l'institution.

2. Monitoring masse salariale/recettes propres

Pour la première fois, un indicateur soumis à un bonus-malus monitorie le rapport entre la masse salariale et les recettes propres.



Comme montré plus haut, les recettes ont énormément augmenté ces dernières années.

La masse salariale a également crû pendant la période. La diversification des métiers qui appelle l'engagement de profils spécifiques, les nombreuses acquisitions et le développement de bâtiments, dont la gestion demande plus de travail donc plus de personnel, ainsi que l'indexation des salaires (+10 % en 2022) et la réforme barémique adoptée en 2023 expliquent l'augmentation de la masse salariale.

Néanmoins, malgré cette croissance, le ratio entre les deux indicateurs diminue sensiblement depuis 2014. Il atteint 68 % en 2025.

Il faut souligner le fait que les dotations de fonctionnement ne couvrent qu'une partie de ce montant, le reste étant compensé par la hausse des recettes propres.

Ces compensations ont déjà des conséquences réelles sur la capacité d'investissement de citydev.brussels, sur la réalisation des projets issus du contrat de gestion, ainsi que sur certaines acquisitions stratégiques pour la Région de Bruxelles-Capitale.

3. Problématique des dotations de fonctionnement

En 2024, la décision du Gouvernement de diminuer de 5 % la dotation de fonctionnement a impacté doublement citydev.brussels puisque sa dotation de fonctionnement n'était plus indexée depuis 2022 (contrairement à ce qui est prévu dans le contrat de gestion en son article 87).

Pour cette raison, un montant fixé a été renégocié en 2024 avec le Gouvernement et s'élève à 3.485.000 euros pour l'Expansion économique et à 3.400.000 euros pour la Rénovation urbaine, à indexer chaque année. Ces dotations restent largement inférieures à ce qui était prévu dans le contrat de gestion, mais reflètent l'effort consenti par citydev.brussels sur la durée de la législature, proportionnellement plus important que celui de la majorité des autres OIP, justifié par ses capacités d'investissements soutenus par le Gouvernement bruxellois.

Or, force est de constater que non seulement les dotations pour 2025 n'ont pas été indexées, mais elles se situent en dessous de ce qui avait été décidé il y a un an et demi.

En tout état de cause, il faut souligner que citydev.brussels a subi une diminution des dotations de quelque 10 % sur l'ensemble de la législature. Pour l'année 2025, les montants sont même 17 % inférieurs à ce que prévoit le contrat de gestion.

4. Modernisation des outils de pilotage

Depuis 2021, dans le cadre de son contrat de gestion (2021–2025), citydev.brussels a entrepris un important travail de structuration de ses indicateurs. Ce chantier a permis de poser les bases d'un système plus transparent, pertinent et adapté aux enjeux de pilotage stratégique de l'institution.

Plusieurs avancées significatives ont été réalisées : la définition méthodologique de chaque indicateur, la mise en place d'outils de reporting, ainsi qu'un accompagnement des équipes internes dans leur appropriation des objectifs et des méthodes de collecte.

Un rapport est réalisé tous les 6 mois et est soumis à une analyse critique des membres du comité de suivi, qui en approuvent les résultats.

5. Organisation interne : transversalité et collégialité

Gouvernance partagée, transversalité, collégialité et appuis aux autres services constituent désormais des éléments structurants de citydev.brussels.

a) Réorganisation des comités de direction

Le comité de direction s'est réorganisé afin d'offrir une plus grande transversalité et d'impliquer chaque direction dans l'avancée de projets communs.

C'est ainsi que, deux fois par mois, le management se réunit en « comité de direction opérationnel » qui regroupe l'ensemble des managers des directions pour examiner ensemble l'état d'avancement des projets et en « comité de direction administratif » qui traite les questions RH et budgétaires (en vertu des statuts de l'institution).

Cette nouvelle organisation garantit une véritable transversalité entre les services, renforce le caractère collectif et collégial des projets et assure une implication accrue de l'ensemble des collaborateurs.

b) Réorganisation des services opérationnels de support

Le département Projets mixtes a été renommé SSD, pour Stratégie et Support au Développement.

L'objectif était de regrouper les cellules chargées d'apporter un appui aux directions opérationnelles : Expansion économique et Rénovation urbaine.

Ce département regroupe une quinzaine de collaborateurs, répartis au sein de plusieurs cellules aux missions complémentaires.

- La cellule Environnement est en charge de la dépollution des sols, du déploiement des ambitions environnementales dans tous projets, ainsi que la mise en place de l'ambitieux chantier de l'économie circulaire. L'expertise environnementale appuie les réflexions stratégiques et devient une pièce maîtresse de tous les développements.
- La cellule Équipements est en charge de l'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage d'équipements en région bruxelloise. Cette cellule a reçu une dotation de fonctionnement complémentaire d'un montant de 130.000 euros, sauf pour 2025 (voir chapitre VI. Missions déléguées).
- La cellule Occupations temporaires, mise en place sous l'empire du précédent contrat de gestion, a vu son rôle et son action particulièrement amplifiés ces 5 dernières années. Cette cellule de 4 personnes est partiellement financée par la mission déléguée du Guichet des occupations temporaires (voir chapitre VI. Missions déléguées).
- La cellule Économie circulaire : depuis 2021, une personne dédiée au sein de l'équipe coordonne de manière transversale la mise en œuvre et le suivi des initiatives de circularité, incluant la définition et le suivi d'indicateurs spécifiques.

c) Coordination des Centres d'entreprises et des incubateurs

Depuis 1993, citydev.brussels s'engage, aux côtés de plusieurs partenaires, dans la création de structures publiques régionales destinées à accueillir les entreprises en phase de démarrage : les centres d'entreprises et les incubateurs.

À ce titre, citydev.brussels participe à leur capital, représentant la Région dans les 7 centres d'entreprises et intervenant en propre dans 4 des 5 incubateurs publics.

Cet engagement vise à garantir l'ancrage de l'emploi à Bruxelles et à assurer l'efficacité de ces dispositifs d'hébergement.

Pour remplir cette mission, une équipe de deux personnes du service Missions extérieures met en œuvre une stratégie articulée autour de deux axes :

1. Renforcer les synergies et devenir un partenaire incontournable des centres d'entreprises et des incubateurs, en :

- jouant un rôle de relais entre ces structures et les services internes de citydev.brussels ;
- impulsant une vision stratégique au sein de leurs organes d'administration ;
- soutenant leurs projets et leur stratégie commerciale.

2. Suivre les mouvements des entreprises hébergées et analyser les flux afin d'identifier le plus tôt possible leurs besoins après la phase de démarrage et de pouvoir leur proposer une solution d'hébergement adaptée, notamment via le patrimoine immobilier de citydev.brussels.

d) Comité Stratégique d'Acquisition

En réalisant une évaluation systématique du potentiel de mixité propre à chaque opportunité foncière, le Comité Stratégique d'Acquisition (mis en place à l'occasion du premier contrat de gestion) a permis d'orienter encore davantage la politique d'acquisition en faveur des projets à haut potentiel de mixité fonctionnelle.

Une fois le foncier maîtrisé, acquis, la programmation projetée est travaillée de concert avec l'ensemble des équipes (RU, EE, SSD) pour permettre de dégager des taux de mixité optimaux entre les fonctions selon les secteurs et les besoins du territoire.

Cette méthode a permis d'atteindre des taux de mixité importants (voir chapitre IV. Mission d'opérateur ensemblier).

e) Nouveaux espaces de travail : new way of working (NWOW) - déménagement au City Center

La crise sanitaire a fait apparaître l'importance du lien social et des contacts entre collègues.

Le déménagement au City Center en 2023 s'est inscrit dans un contexte, mais surtout une volonté plus globale : repenser la manière de travailler.

Désormais, et plus qu'avant, les espaces de bureaux doivent pouvoir offrir la possibilité de maximiser les contacts et augmenter la créativité des collaborateurs. Or, les bureaux situés sur le site historique de citydev.brussels au Gosset (Molenbeek-Saint-Jean) équipés fin des années 1990 ne correspondent plus du tout aux standards modernes, et a fortiori plus à ceux d'après la crise du COVID. Il s'agit de bureaux individuels séparés les uns des autres par d'immenses couloirs, offrant peu de salles de réunion et de collaboration. La recherche de travail en équipe n'a pas été pensée à l'époque, tout comme les salles de concentration et de collaboration, ou d'autres espaces partagés.

C'est dans ce contexte que citydev.brussels a lancé un appel à manifestation d'intérêt en 2022 sur la base de 3 critères : prix, localisation et possibilité de faire des aménagements permettant la collaboration.

Parmi les 21 offres reçues, le City Center s'est rapidement imposé, en rassemblant toutes les qualités requises :

- le prix dans la fourchette basse de ce qui avait été fixé ;
- un grand espace permettant à tous les services d'être sur un même étage ;
- la localisation centrale, proche de Gosset et des transports en commun, offrant un environnement dynamique.

f) Incubateur d'innovation

En mai 2025, le management a validé la mise en place d'un incubateur d'innovation. Suite à un appel à candidatures, 12 membres ont été identifiés pour rejoindre l'incubateur en octobre 2025 pour un mandat d'une durée de 2 ans.

« L'incubateur proposé visera à favoriser de manière structurelle l'émergence, le développement et la concrétisation de projets innovants, portés par les équipes internes, au bénéfice de l'institution, de ses partenaires et de la Région bruxelloise ».

Il s'agit de stimuler la créativité et la réflexion collective, d'identifier et de développer des solutions innovantes, de définir un processus d'innovation propre à citydev.brussels, d'intégrer la vision de citydev.brussels dans le processus et d'offrir un cadre d'action lié aux statuts et au contrat de gestion.

L'innovation, dans le contexte d'une administration publique en charge de la production de logements abordables et en faveur des activités productives en milieu urbain, est amenée à couvrir, entre autres, les domaines suivants :

- innovation dans la conception et la construction : techniques modernes et durables pour réduire l'empreinte carbone ;
- innovation dans la planification urbaine : modèles intégrés favorisant la mixité des usages et l'accessibilité ;
- innovation sociale : programmes participatifs pour impliquer les citoyens dans la conception des espaces de vie ;
- innovation technologique : utilisation de technologies intelligentes pour optimiser les infrastructures ;
- innovation dans les services publics : amélioration des services associés aux domaines de compétences de l'institution pour soutenir l'inclusion sociale.

Les innovations proposées devront embrasser les aspects de méthodologie, financiers, organisationnels, techniques et sociaux. Les membres se sont réunis une dizaine de fois depuis sa mise en place et ont proposé une méthodologie de travail, et sont en train de récolter des premiers sujets sur lesquels travailler.

6. Financements externes

citydev.brussels a réussi à obtenir de nombreux financements externes pour développer ou seconder le développement d'ambitieux projets.

a) Financements européens - FEDER

Le projet Woodpark a pu bénéficier du soutien financier du Gouvernement bruxellois et du Fonds européen de développement régional (FEDER)

Le projet Greenbizz II a également bénéficié d'un financement FEDER.

Enfin le projet Reproduce (projet de la programmation FEDER 2021-2027) pour lequel citydev.brussels est responsable de la coordination générale du projet et s'implique également dans sa mise en œuvre opérationnelle via notamment les programmes d'accompagnement, le développement du kit d'outils de production distribuée, la communication et l'organisation d'événements (Maker Faire, conférences...).

b) Beliris

- Josaphat ZIU

citydev.brussels souhaite s'engager à transformer ce site en un pôle d'activité économique de premier plan, et ce en accord avec les ambitions de la Région et du PAD. Cela requiert la collaboration de tous les partenaires, notamment la Région, les communes, Beliris, la SAU et les emphytéotes futurs et existants. Les enjeux les plus importants sont :

- augmenter la densité de l'emploi et du bâti ;
- renforcer l'attractivité du site ;
- renforcer les activités productives conformes aux critères d'accueil de citydev.brussels ;
- développer de nouveaux projets immobiliers d'activité productive de qualité par citydev.brussels et les emphytéotes.

- Flagey

Le bâtiment Flagey, restauré en 2000, nécessite un rafraîchissement ainsi que des réaménagements visant globalement à sa mise en conformité artistique, énergétique et de sécurité, et à améliorer la polyvalence des espaces.

Début 2025, la cellule Équipements de citydev.brussels a été approchée par l'A.S.B.L. Flagey à la recherche d'une assistance dans le cadre de son projet de rénovation partielle du bâtiment qu'elle occupe rue du Belvédère 27/5.

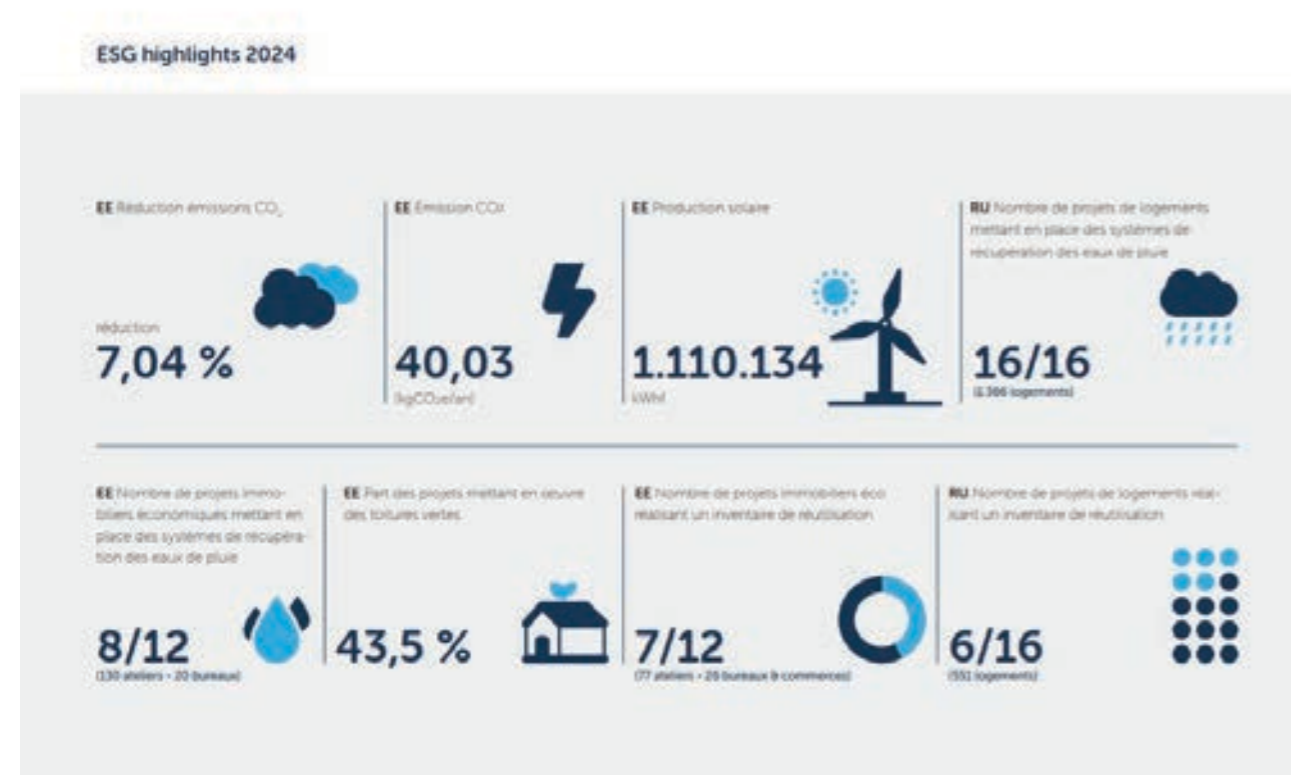
Compte tenu de la disponibilité et des compétences de la cellule Équipements après une première analyse des besoins de l' A.S.B.L. Flagey, la Région envisage de déléguer à citydev.brussels une

mission spécifique d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) au profit de l'A.S.B.L. Flagey pour son projet de rénovation.

Un subside de Beliris à l'A.S.B.L. Flagey d'un montant de 1.288.000 euros HTVA est réservé pour la rénovation du bâtiment. Cette enveloppe doit couvrir les frais d'études, de fournitures, d'auteur de projet, de travaux ainsi qu'une part des éventuels imprévus. À noter que d'autres sources de financement ont été négociées par l'A.S.B.L. Flagey, notamment en vue de couvrir d'éventuel suppléments.

- UP – Circus & Performing Arts Beliris s'est engagé à financer la construction d'un bâtiment permanent pour pérenniser les activités de UP – Circus & Performing Arts hébergé dans le bâtiment LionCity II.

7. Reporting ESG



Bien que non compris dans le contrat de gestion, citydev.brussels a décidé d'anticiper aujourd'hui ce qui pourrait devenir demain une norme obligatoire pour toutes les entreprises en faisant paraître en 2025 son premier rapport ESG publié annuellement. Ce rapport a permis de mettre en lumière un nombre important de données (plus de 70 indicateurs).

Au-delà du pilotage des activités qu'il permet et la stimulation des questions environnementales et sociales, la réalisation d'un tel exercice procède d'une volonté d'exemplarité en tant qu'acteur public responsable et transparent. citydev.brussels entend jouer un rôle pionnier et inspirer d'autres entités publiques à suivre des pratiques similaires afin de créer un cercle vertueux.

Ce rapport ESG s'adresse ainsi à tous ses partenaires :

- À son actionnaire principal avant tout, la Région bruxelloise. En tant qu'organisme déconsolidé, la capacité d'emprunt de citydev.brussels est importante et utile au Gouvernement bruxellois. Investisseurs, organismes financiers et bailleurs de fonds sont de plus en plus enclins à soutenir des entités publiques ayant une approche responsable en matière d'environnement, de social et de gouvernance. Le rapport ESG peut donc faciliter l'accès à des financements spécifiques auprès des institutions privées, mais également auprès des institutions européennes via les subsides européens (FEDER, Interreg, etc.).
- À ses partenaires privés également : promoteurs, entreprises implantées sur nos sites, fournisseurs, etc., qui travaillent quotidiennement à nos côtés et qui pourront s'appuyer sur ces données pour valoriser leur propre stratégie.

Il reste désormais à déterminer des objectifs à atteindre pour les prochaines années afin d'améliorer encore l'impact environnemental et sociétal de citydev.brussels.

8. 1974-2024 : citydev.brussels fête son jubilé



« Fondations solides. Potentiel infini. » En 2024, citydev.brussels a célébré ses 50 ans d'existence !

Cet anniversaire, plus qu'une simple fête, a été une belle opportunité de communiquer sur le travail accompli, les missions en cours, les projets à venir et le rôle de citydev.brussels dans la ville.



CONCLUSION

Dans la foulée du premier contrat de gestion de citydev.brussels, le second contrat de gestion 2021-2025 avait été négocié sur des bases ambitieuses de continuité et d'amplification des missions et de l'impact de citydev.brussels en tant que développeur public au service de la Région de Bruxelles-Capitale. Dotée de moyens significatifs et prévisibles, d'indicateurs de performance et d'objectifs chiffrés, chargée de missions déléguées stratégiques et d'incitants à l'innovation par le projet, l'institution disposait d'une feuille de route claire impliquant une croissance maîtrisée et mesurable de son action.

L'enchaînement des crises est forcément venu bousculer la linéarité de la trajectoire : seconde vague du COVID, hausses successives des coûts de construction et des taux d'intérêt, guerre en Ukraine, crise énergétique, inflation incontrôlée, crise politique bruxelloise et déficit régional structurel insoutenable, pour n'en citer que quelques-unes. Outre ce contexte déjà fort chahuté, certains blocages structurels affectant les orientations de développement ou la délivrance des permis pour certains projets ou zones stratégiques ont également eu un impact significatif sur les capacités de développement mobilisées par les équipes. Les moyens budgétaires attendus en vertu du contrat de gestion ont été revus à la baisse à plusieurs reprises, quand ils n'ont pas été totalement remis en cause, nécessitant la multiplication d'efforts additionnels pour les sauvegarder en tout ou en partie, voire différés dans le temps.

Malgré ces difficultés, il est remarquable de constater que la quasi-totalité des objectifs assignés et l'essentiel des missions structurelles de l'institution ont pu être menés à bien, constat rendu possible par un reporting continu et fiable des résultats, correspondant lui-même à un des objectifs assignés par le Gouvernement et enrichi d'un nouveau reporting spécifique ESG décidé d'initiative par le conseil d'administration.

Ainsi, les dotations incitatives liées aux résultats via 14 indicateurs de performance ont été en grande partie obtenues chaque année grâce à un taux de réalisation variant entre 82 % et 94 %, tandis que la majorité des 50 objectifs qualitatifs identifiés dans le contrat de gestion ont été menés à leur terme.

Le patrimoine immobilier économique de citydev.brussels s'est largement agrandi et comptera, à brève échéance, 11 parcs PME en activité en phase avec la stratégie visant à bien intégrer des activités productives et artisanales peu délocalisables, et facteurs de création d'emplois et de richesse locale.

La mixité fonctionnelle, véritable colonne vertébrale de la philosophie d'aménagement urbain permettant l'avènement de la ville des 15 minutes, est restée la priorité des projets de développement, permettant d'atteindre, en 2025, un taux de mixité de près de 50 % de nos investissements, largement au-dessus de l'objectif déjà en progression de 30 % fixé par le contrat de gestion.

La mise sur le marché de 1.000 logements publics a forcément été l'objectif le plus impacté par la hausse des coûts de construction, des taux d'intérêts et la diminution des dotations d'investissement de la Rénovation urbaine, combinés à la complexification croissante des procédures d'obtention des permis d'urbanisme et d'environnement (en ce compris les recours les affectant). Cependant, malgré un certain retard dans la réalisation de cet objectif, le pipeline de projets reste conséquent puisque, sous réserve de la préservation des moyens budgétaires régionaux dans les années à venir, ce sont plus de 1.600 logements publics répartis sur 28 sites qui sont actuellement traités par les équipes de citydev.brussels, notamment grâce aux différents appels à projets réalisés sur la période et à l'activation du mécanisme des charges d'urbanisme.

Au-delà des missions structurelles, citydev.brussels a aussi été capable de répondre aux demandes ponctuelles et parfois urgentes du Gouvernement, qu'il s'agisse notamment de la coordination du dispositif d'hébergement d'urgence des réfugiés ukrainiens à partir de 2022 ou de la mise en place d'une cellule « Équipements » chargée d'épauler les pouvoirs locaux bruxellois dans le suivi de leurs dossiers de création de places d'école, de crèches ou autres aménités publiques.

L'institution a joué un rôle important dans l'activation et le soutien des occupations temporaires en étant le bras opérationnel du Guichet des occupations temporaires.

Enfin, citydev.brussels a été en mesure de développer des projets d'envergure en s'appuyant sur des financements externes, principalement européens (FEDER).

Cette capacité à aller de l'avant, à concrétiser des montages immobiliers complexes, à se montrer agile et réactive face aux difficultés inhérentes au contexte économique du secteur immobilier et aux aléas du contexte politique, à proposer des solutions innovantes et à prendre des initiatives spontanées dans le champ de ses compétences constitue sans doute une des caractéristiques aujourd'hui les plus notables de citydev.brussels, grâce à un cadre de stabilité conféré par deux contrats de gestion successifs, qui constituent le socle de son action au service du territoire régional.

Des progrès significatifs ont pu être menés en matière de développement durable avec des exigences environnementale renforcées en matière de construction zéro carbone, de performance énergétique, de circularité, de protection de la biodiversité ou de la gestion intégrée de l'eau, sans oublier l'assainissement des sols et l'utilisation de notre patrimoine bâti pour produire de l'électricité photovoltaïque.

Le fonctionnement des organes décisionnels internes a évolué afin de limiter le travail en silos et de promouvoir la transversalité des objectifs et des projets. La dynamique d'innovation continue à être renforcée avec la création d'un incubateur d'innovation structurel, l'élaboration de nouveaux mécanismes de financement du logement abordable, la sélection préférentielle d'entreprises durables ainsi que la conduite d'expériences pilotes en matière de techniques constructives innovantes (structures bois CLT, circularité, outil TOTEM...).

À l'issue de ce contrat de gestion, il apparaît que citydev.brussels est, plus que jamais, un outil immobilier performant, tant sur le plan de l'élaboration de la stratégie que sur celui de la maîtrise opérationnelle, capable de répondre aux besoins des autorités locales et régionales du territoire bruxellois et de s'adapter aux évolutions conjoncturelles. Le retour sur investissement sociétal des projets qu'elle mène se mesure particulièrement dans les domaines de l'intégration urbaine des activités productives et de la transition économique, l'offre de logements abordables au sein de quartiers attractifs et inclusifs, l'innovation en matière de construction durable et la gestion dynamique du patrimoine immobilier.

En ayant recours aux partenariats public-privé, chaque euro investi par citydev.brussels produit un effet retour démultiplié par les investissements privés collatéraux, fournit de l'emploi dans le secteur de la construction ou des secteurs productifs hébergés, et améliore l'équité fiscale et la cohésion sociale au sein des quartiers à l'échelle du territoire régional. Son action permet également au secteur immobilier de mieux s'adapter aux contraintes et aux exigences liées à son activité dans un cadre urbain en constante mutation.

L'outil du contrat de gestion se révèle être un moteur particulièrement efficace pour la réalisation de ses objectifs grâce à la relative stabilité qu'il confère, aux moyens dont dispose l'institution, et à la quantification et l'évaluation de ses résultats au bénéfice de la Région bruxelloise.

Annexe :

Fiche	N° ind.	Intitulé indicateur	Avec incitant financier	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1	1	Acquisition terrains et bâtiments dans l'année								
		Terrains (m²)		46.027	13.626	411	109.096	6.512	-	
		Bâtiments (m²)			12.815	-	12.242	18.119	11.875	
2	2	Patrimoine en gestion EE (terrains ET bâtiments)								
		Terrains (m²)		1.747.406	1.745.405	1.747.159	1.760.237	1.869.157	1.825.825	
		Bâtiments (m²)			211.232	223.937	251.051	272.082	267.561	
		Bâtiments non parcs PME & incubateurs (m²)			165.722	181.720	197.500	218.453	214.167	
		Parcs PME (m²)			25.988	26.980	38.187	38.187	37.952	
		Incubateurs (m²)		19.522	15.237	15.364	15.442	15.442		
2	3	Taux d'occupation des terrains/bâtiments/parc PME loués								
		Terrains (%)		96,4%	95,2%	98,1%	96,9%	96,2%	96,6%	
		Bâtiments								
		Bâtiments non parcs PME & incubateurs (%)			86,1%	81,8%	83,2%	84,7%	84,6%	
		Parcs PME (%)			97,9%	92,9%	88,0%	88,6%	98,4%	
		Incubateurs (%)		90,5%	85,4%	92,9%	84,4%	83,4%		
2	4	Nombre d'emplois (F)			19.771	19.893	19.983	18.835	18.386	
2	5	Nombre d'entreprises hébergées (F)			494	452	467	448	429	
2	6	Accompagnement des sociétés dans le cadre de leur recherche immo (F)			201	155	264	166	155	
2	7	Nombre d'agréments (F)	Oui		41	27	36	30	21	
3	8	Patrimoine foncier RU (m²)			96.422	90.822	154.882	162.598	166.279	
3	9	Production de logements (incluant libres) (F)			11	66	163	121	254	
3	10	Logements publics mis sur le marché (F)	Oui		11	66	137	89	254	
3	11	dont zéro énergie (F)	Oui		-	-	41	8	35	
3	13	Prix de revient par M2 (€/m²)			2.549	3.128	3.872	4.161	4.005	
4	15	Moyens affectés à des opérations mixtes (%)	Oui		47,23%	50,05%	51,79%	50,30%	62,57%	
5	16	OT: Stock global								
5	17	Recettes annuelles perçues // dépenses et le résultat								
		Terrains								
		Sites (m²)			75.312	85.257	84.169	85.414	89.740	
		Occupés (m²)			15.832	16.962	23.590	36.011	33.107	
		Occupation (%)			21,02%	19,90%	28,03%	42,16%	36,89%	
		Bâtiments								
		Sites (m²)			95.620	101.588	133.404	123.219	116.700	
		Occupés (m²)			67.761	63.053	66.967	83.492	86.628	
		Occupation (%)			70,87%	62,07%	50,20%	67,76%	74,23%	
5	18	OT: Prix au M2 payés par l'utilisateur final								
		Terrains								
		Incluant gratuits (€/m²)			3,92	4,23	3,19	4,10	5,24	
		Excluant gratuits (€/m²)			6,21	6,72	4,50	5,01	6,57	
		Bâtiments								
		Incluant gratuits (€/m²)			8,22	7,23	6,32	7,53	7,97	
		Excluant gratuits (€/m²)			18,71	16,08	13,39	12,61	12,19	
5	19	OT: Contrats actifs d'occupation temporaire (F)								
		Contrats citydev.brussels (F)			161	173	194	249	293	
		Sous occupants gestionnaires externes (F)			127	131	138	145	156	
6	20	Bâtiments EE dotés de panneaux photovoltaïques (F)			Oui					
		Par année (F)			1	3	5	7	9	
6	21	Consommation bâtiments EE (au-dessus PLAGE) (kWh/m²)			Oui					
					228	230	214	198	Oct 26	
7	22	Nombre d'entrées (F)			Oui					
					1.451	2.057	1.888	2.232	2.683	
7	23	Partenariats noués (F)			Oui					
					10	17	21	25	19	
8	24	Recettes propres EE (€)				18.365.123	18.673.514	20.939.995	26.392.928	28.832.263
8	25	Ratio masse salariale/recettes propres (%)			Oui					
					77,96%	81,24%	77,44%	85,11%	67,80%	
8	26	Créances douteuses et en retard (€)				2.157.046	3.671.687	3.674.578		
8	27B	Délais de paiement (neus vers nos clients) (j)			Oui					
					15,72	25,67	28,06	7,30	3,60	
9	28	Taux d'exécution du budget d'investissement RU			Oui					
					100%	100%	98%	100%	100%	
9	29	Taux d'exécution du budget d'investissement EE			Oui					
					172%	126%	171%	473%	1179%	
10	14	Temps de délivrance des permis (année de ref. obtention permis) (j)								
		Accusé de réception (j)			83	272	192	164	198	
		Obtention du permis (j)			475	460	584	649	582	
11	31	Taux de Bruxellois (%)								
					71,9%	72,3%	68,6%	66,7%	65,3%	
11	32	Formations suivies (%)			Oui					
					75,8%	62,3%	62,7%	77,3%	83,3%	
11	33	Primes linguistiques (%)								
					47,1%	44,5%	35,8%	42,9%	46,0%	
12	30	Ventes d'actifs immobiliers cumulés (€)			Oui					
		Par année (€)			6.923.713	8.362.392	8.362.392	9.543.104	20.637.104	
					6.923.713	1.438.679	-	979.712	11.295.000	

Incluant financier obtenu à 100%
 Incluant financier obtenu à un certain pourcentage
 Incluant financier non obtenu

Copyrights

Page 4 :	BridgeCity / 1000 Bruxelles / © Kairos - Belfius Immo - DDS+ - Silhouet architects
Page 8 :	Stevin / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © Altiplan
Page 11 :	CityLine / 1070 Anderlecht / © Merc Detiffe Newton I / 1070 Anderlecht / © Marie-Françoise Plissart Greenbizz I / 1020 Laeken / © Marc Detiffe Magellan / 1120 Neder-Over-Heembeek / © Nathalie Van Eygen Newton II / 1070 Anderlecht / © Serge Brison NorthCity / 1130 Haren / © Serge Brison NovaCity I / 1070 Anderlecht / © Serge Brison CityCampus / 1070 Anderlecht / © Serge Brison CanalCity / 1070 Anderlecht / © citydev.brussels Copernic / 1130 Haren / © Serge Brison Stevin / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © Altiplan
Page 16 :	Belgrad / 1060 Saint-Gilles / © Images 3D : Bocostudio
Page 18 :	Belgrad / 1060 Saint-Gilles / © Images 3D : Bocostudio
Page 20 :	Vandermaelen / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © UTOPIX – Geoffrey Fritsch Vandergoten / 1020 Laeken / © Georges De Kinder CityDox / 1070 Anderlecht / © Serge Brison
Page 24 :	LionCity / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © ATAMA DDS+ ORG
Page 26 :	BridgeCity / 1000 Bruxelles / © Kairos - Belfius Immo - DDS+ - Silhouet architects CanalCity / 1070 Anderlecht / © Kairos CityGate II - Petite Île / 1070 Anderlecht / © Nora Walter Images for A L'Île TM – AHA.EB KSA noA SBa LionCity / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © ATAMA DDS+ ORG
Page 29 :	LionCity / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © ATAMA DDS+ ORG
Page 30 :	NovaCity II / 1070 Anderlecht / © Polo Architects
Page 31 :	CityCampus / 1070 Anderlecht / © Serge Brison
Page 32 :	Greenbizz II / 1020 Laeken / © Bocostudio for Générale Bc Architects
Page 33 :	PermaFungi / © Karel Duerinckx Rotor / © Karel Duerinckx
Page 34 :	CityGate I - Marchandises / 1070 Anderlecht / © Kairos
Page 36 :	CityFab 1 / 1020 Laeken / © Karel Duerinckx
Page 38 :	CityFab 1 / 1020 Laeken / © Gabriel Lelièvre OT CityGate II / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © Serge Brison OT FarmCity / 1083 Ganshoren / © Serge Brison OT Trackpark / 1020 Laeken / © citydev.brussels OT LionCity II / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © Geoffrey Fritsch OT BridgeCity / 1020 Laeken / © citydev.brussels OT CityGate IV / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © citydev.brussels OT Gare de l'Ouest / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © citydev.brussels
Page 42 :	Belgrad / 1060 Saint-Gilles / © Images 3D : Bocostudio
Page 51 :	Team Brussels / © priintr
Page 52 :	Dessine-moi une Ville / © citydev.brussels
Page 53 :	Made in Brussels / © Karel Duerinckx
Page 54 :	LavoisierCity / 1080 Molenbeek-Saint-Jean / © ATAMA - WDJArchitecten - Java Architecten/s

Bilan contrat de gestion 2021-2025

www.citydev.brussels

