

# Evaluation Contrat de gestion citydev.brussels

## Période 2013-2018

### INTRODUCTION :

#### Missions renforcées au service du projet de ville global

#### 1° Lignes de force de l'exécution du contrat de gestion du 13 octobre 2013

Un contrat de gestion est un document programmatique autant qu'une convention. Il assigne des missions, fixe des objectifs et prévoit des moyens pour y parvenir. Il met également en place des outils d'évaluation et de pilotage des politiques mises en place au sein de l'institution concernée qui doivent notamment permettre de mesurer :

- si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints dans les délais escomptés ;
- si ces objectifs étaient ou demeurent pertinents au regard de l'évolution du contexte dans lequel ils ont été élaborés ;
- si les moyens (humains, matériels, organisationnels) consacrés pour les atteindre sont suffisants et légitimes.

Le premier contrat de gestion conclu entre le gouvernement bruxellois et la société de développement régional (ci-après, citydev.brussels) le 13 octobre 2013 a tracé les grands axes et défini les priorités de l'institution pour cinq ans.

La première ambition qu'il a définie consiste à faire évoluer ses deux missions traditionnelles, à savoir le développement économique par l'accueil des entreprises et la rénovation urbaine par la construction de logements acquisitifs abordables, en véritables outils intégrés au service du projet de ville tel que défini à l'époque dans le projet de PRDD.

A cet effet, le préambule du contrat de gestion rappelle les six grands défis auxquels est confrontée la Région (démographique, emploi/formation, environnemental, dualisation territoriale, internationalisation, mobilité) et intime à citydev.brussels de contribuer, au travers des projets immobiliers qu'elle mène, à l'évolution de la Région bruxelloise vers le concept de ville durable : « *Elle doit développer des projets qui constituent un cadre de vie harmonieux, incluant les fonctions économiques et résidentielles (...) favoriser l'intégration spatiale des fonctions dans la ville, et ainsi prévoir tous les éléments de programmation urbaine que l'opération rend nécessaires : espaces public, espace vert, équipements et commerce.* »

Un des traits les plus remarquables du contrat de gestion est ainsi la consécration d'une troisième mission, synthèse des deux premières, consistant en la maîtrise

d'ouvrage de projets mixtes et la demande d'y consacrer moyens humains financiers et organisationnels adéquats en mettant en place les procédures transversales permettant d'y parvenir (art.39 à 41). L'importance et le nombre de projets dits mixtes menés par citydev.brussels s'en sont très nettement ressentis.

Cette nouvelle orientation n'implique cependant pas que les missions premières de citydev.brussels seraient devenues moins prioritaires. Au contraire, le contrat de gestion a fixé des objectifs chiffrés tant en matière de production de logements acquisitifs moyens que de mise à disposition ou de commercialisation d'espaces à vocation économique qui traduisent une volonté d'augmentation sensible de son activité.

Globalement, cette hausse de la productivité dans les métiers traditionnels a été rencontrée avec succès. Les surfaces de terrains dédiés aux activités économiques ont connu une croissance constante mais c'est surtout le parc d'immeubles à vocation économique (Parc PME, incubateurs,...) qui a connu une augmentation très significative (plus de 150 % !), bien au-delà des prévisions en début de quinquennat.

En ce qui concerne la production de logements, non seulement l'objectif des 1000 logements mis sur le marché a été atteint mais d'autres types logements (sociaux, étudiants, libres) ont été produits dans le cadre de projets initiés par citydev.brussels, pour un total dépassant les 1200 unités.

C'est également le cas pour les missions déléguées confiées par le gouvernement ou les pouvoirs locaux. En effet, la période a été particulièrement riche en projets immobiliers réalisés pour le compte d'autres pouvoirs publics : projet UNO (immeuble accueillant Hub et Innoviris), pôle ICT, maison des associations bicommunautaires, TechniCity, Ecole des métiers de la sécurité, stand de tir de la zone de police Bxl-XL,...

La recherche des nouveaux équilibres urbains a également poussé citydev.brussels à rechercher de nouvelles formes d'habiter ou de travailler en ville. Outre les projets axés sur la mixité fonctionnelle et sociale, l'institution s'est vu confier la tâche d'initier plusieurs projets-pilotes afin de tester, en dehors des contraintes réglementaires liées à la production et à la vente des logements moyens acquisitifs subventionnés, de nouvelles formules comme le Community Land Trust, la dissociation de la propriété du sol et du bâti, l'habitat groupé, la liaison entre lieu de travail et lieu de vie, la transformation de bureaux en logements. Tous ces projets ont bien été lancés et sont en cours de réalisation.

D'autres innovations urbaines, non précisées dans le contrat de gestion ont été entamées parmi lesquelles on distinguera la mise en place d'un réseau de trois FabLabs publics au cœur de la ville afin d'encourager la fabrication numérique à

Bruxelles et une nouvelle politique de mise à disposition à des fins socio-économiques ou culturelles d'espaces vacants pour des occupations temporaires, pendant le temps nécessaire au développement des projets.

L'ensemble de ces nouvelles orientations, la complexité croissante des programmes et la pluralité des objectifs à atteindre a conduit citydev.brussels à multiplier, renforcer et formaliser les partenariats et collaborations avec les autres organismes publics actifs sur le territoire bruxellois, conformément à la volonté exprimée dans le contrat de gestion (Titre III, article 49).

Dernière tendance majeure des cinq années écoulées, la communication de citydev.brussels s'est professionnalisée et a repensé son rôle en se recentrant sur la nécessité, pour un service public, d'informer les citoyens des droits qu'ils pouvaient tirer de l'institution et, globalement de la vision de la ville développée dans les projets immobiliers, c'est-à-dire une illustration concrète de l'usage qui est fait des deniers publics.

## 2° Outils mis en place

Pour atteindre les objectifs généraux fixés par le contrat de gestion, il était nécessaire de mettre en place une série d'outils et de procédures, certains directement énumérés dans le contrat de gestion lui-même, afin de rendre effectifs, efficaces et mesurables, les progrès enregistrés par citydev.brussels dans l'accomplissement de ses missions.

Parmi ces outils et procédures, on peut distinguer :

- le **Plan d'Entreprise** a permis, au terme d'un travail inclusif ayant associé l'ensemble du personnel, les organes de gestion et les autres stakeholders, de fixer les valeurs de l'entreprise et de décliner son action en objectifs stratégiques et opérationnels tout en responsabilisant les agents via une philosophie de management par projet.
- La mise en place d'une cinquantaine d'**indicateurs** de résultats dont une vingtaine liés à des incitants financiers à la performance
- La réalisation d'un **audit indépendant** (marché attribué à EY) chargé d'identifier les pistes d'économies de fonctionnement et d'optimisation des recettes de citydev.brussels.
- L'organisation globale de la transversalité au sein de l'institution afin de permettre l'intégration des projets et des missions de la manière la plus efficace et transparente possible. Au cours de ces cinq années, de nouveaux organes transversaux regroupant différents services et, le cas échéant, des stakeholders, ont ainsi vu le jour, tels le Comité de Suivi du Plan d'Entreprise, le Comité d'Accompagnement du Contrat de gestion, le Comité Stratégique d'Acquisition (**CSA**), le Comité Stratégique de Développement (**CSD**), la gestion des créances douteuses.

- La mise en place d'un **Plan pluriannuel d'investissement** ( art. 62 et 71) pour les activités liées à l'expansion économique, à l'instar de celui existant pour la mission de Rénovation urbaine).

Indépendamment du contrat de gestion lui-même, la période a également été marquée par un audit réalisé par la Cour des Comptes relatif à la gestion du personnel au sein de l'institution depuis ses origines. Les conclusions de cet audit ont donné lieu à une série de réformes et de propositions de réformes nécessitant une adaptation des textes fondateurs sur un temps nécessairement long. Une refonte de l'organigramme réduisant significativement le nombre de postes d'encadrement, a d'ores et déjà été adoptée et mise progressivement en place, dans le respect de la volonté du conseil d'administration soutenue par les ministres de tutelle de ne pas perturber la productivité de citydev.brussels et de conserver les droits acquis des agents en place.

## MISSION 1 : EXPANSION ECONOMIQUE

### Une offre plus large et plus diversifiée

#### 1° Constats rapides et chiffres clés

L'impact du contrat de gestion dans l'accroissement du volume d'activités de l'Expansion économique peut notamment se mesurer à l'aune de plusieurs performances chiffrées jusque -là jamais atteintes :

- plus de 24.000 emplois et 430 entreprises hébergées sur nos sites ;
- un taux d'occupation de nos terrains d'environ 98% ;
- une densité moyenne d'emplois de 125 emplois/ha ;
- un parc d'immeubles bâtis de près de 190.000 m<sup>2</sup> (contre à peine 70.000 m<sup>2</sup> en 2013);
- un taux d'occupation de nos bâtiments de 93% ;
- des recettes locatives propres annuelles de plus de 14.000.000€ ;
- la vente d'une partie de notre patrimoine immobilier non stratégique à hauteur de 21 millions € en 5 ans ;

Au-delà de ces éléments quantitatifs, on peut également pointer le rythme soutenu d'agréments de nouvelles entreprises, la tendance nette à la densification de nos projets économiques, le taux important d'investissements dans la rénovation des sites existants (encouragée par le mécanisme de financement prévu par le contrat de gestion, art.71) et le caractère exemplaire des projets sur les plans environnemental et architectural couronnés par plusieurs récompenses ou nominations.

Autre tendance observée sur la période : le nombre significatif de missions déléguées confiées principalement par le Gouvernement régional mais aussi, plus marginalement, par les pouvoirs locaux : projet UNO, pôle ICT, Ecole des métiers de la sécurité, TechniCity, Centre de Tir de la zone Bruxelles-Ixelles.

A souligner enfin, le lancement d'un réseau public de trois Fablabs, financés par la Région et installés dans des bâtiments appartenant à citydev.brussels, afin de décupler le potentiel de la fabrication digitale en Région bruxelloise, secteur innovant et porteur d'avenir pour le développement d'activités productives bien intégrées au tissu urbain.

## 2° Gestion patrimoniale

La gestion patrimoniale des sites destinés à l'activité économique doit répondre à un double impératif :

- 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 de la mise à disposition de terrain ou de surfaces bâties ou de la réalisation immobilière du patrimoine non stratégique ;
- Accroître de manière durable et stable, les surfaces de terrain ou de bâtiments disponibles pour l'accueil d'activités économiques.

A cet égard, les réserves foncières de citydev.brussels ont été gérées de manière dynamique en suivant essentiellement quatre axes :

a) Le remembrement.

Citydev.brussels a poursuivi et intensifié sa politique d'acquisitions pour reprendre la main dans la gestion de plusieurs copropriétés qui avaient été vendues à la découpe antérieurement (le Gosset à Molenbeek-Saint-Jean, le Palace à Ganshoren, les Immeubles Industriels Communs à Haren ou encore Erasmus Nord à Anderlecht). De même pour certains terrains bordant nos sites : le rachat de la parcelle Havelange sur Mercator à Neder-Over-Heembeek, le terrain Vanderperre à l'entrée du site Darwin à Ganshoren.

b) Les acquisitions stratégiques et d'opportunité.

L'acquisition d'un site tel que Bervoets ou l'exercice du droit de préemption pour l'acquisition du site ATU sont des choix d'opportunité. L'acquisition de sites tels que Takeda ou Prés aux Oies, en raison de leur taille et du projet immobilier généré dans la foulée sont d'une ampleur plus stratégique.

c) La valorisation du patrimoine propre.

Comme énoncé, le contrat de gestion prévoyait pour la première fois qu'une partie du financement des missions économiques devrait dépendre de la valorisation du patrimoine immobilier existant de l'institution. Il a imposé la réalisation de biens immobiliers pour un minimum de 15 millions € sur la période de 5 ans. Une partie du financement de la mission Expansion Economique de citydev.brussels (bonus-malus) était conditionné au respect de cette trajectoire. Pour y parvenir, une analyse préliminaire visant à déterminer les critères d'opportunité de vente de ses biens et établir une liste des terrains et bâtiments considérés comme non stratégiques pour la poursuite de ses missions. Sur la période concernée les ventes d'immeubles bâtis et non bâtis auront dépassé les 21.000.000 € (chiffre atteint début 2018), entièrement réinvestis dans des projets de nature économique via le plan pluriannuel d'investissements ( art 71) .

d) La rénovation des sites.

Un premier Master Plan s'est concentré sur nos infrastructures (voiries, parkings, mobilier urbain, éclairage, espaces verts) et a été exécuté dans son ensemble. Un second Master Plan, concentré sur la rénovation de nos bâtiments est en cours d'exécution.

### 3° Priorité à l'emploi bruxellois et l'accueil des entreprises

La mise en œuvre des objectifs opérationnels du plan d'entreprise a permis de faire évoluer la une pratique centrée sur le maintien et l'augmentation de l'emplois vers une stratégie à la fois plus volontariste et plus fine visant à la création et la densification de l'emploi bruxellois. Un mécanisme d'incitant à l'embauche ou au maintien à l'emploi de travailleurs résidant effectivement sur le territoire régional a été mis en place en veillant à respecter les limites liées aux aides d'Etat et à la non-discrimination.

Par ailleurs, la vitesse de réaction et la flexibilité des services ont permis de mener des opérations qui n'auraient pas pu être bouclées antérieurement. Ainsi, l'acquisition du site Takeda (maintien d'une entreprise bruxelloise et nouvelle école active à Molenbeek), à l'exercice de du droit de préemption (ATU, aujourd'hui occupé par l'ABP) ou d'un droit de préférence (Blue Star, Ecole des métiers de la Sécurité).

Plus que jamais, la réactivité et l'approche « sur mesure » permet non seulement à citydev.brussels d'acquérir des biens susceptibles de satisfaire les besoins des entreprises bruxelloises mais également de les intégrer dans des projets de réaménagement plus complexes nécessitant de nouer des partenariats efficaces entre stakeholders publics et privés.

### 4° Créativité et innovation

En ce qui concerne le développement de nos sites, citydev.brussels a poursuivi sur la lancée du succès de ses premiers projets de Parc PME (cityline, Birmingham). Depuis 5 ans, c'est une nouvelle « grammaire » urbaine qui a été mise en place et qui se complète parfaitement avec la conception de projets mixtes accueillant des PME en milieu urbain : Greenbizz, Newton I et II, Magellan, CityCampus, NovaCity, CityGate. Cette expertise accumulée fait l'objet d'une attention internationale soutenue qui incite citydev.brussels à partager ses expériences avec d'autres métropoles.

Le caractère exemplaire de ces sites d'un point de vue environnemental, énergétique et architectural est pleinement assumé et fait désormais partie de notre ADN. Ainsi, les projets Newton et Greenbizz ont tous deux été finalistes aux Mipim Awards, tandis que Greenbizz était également nommé aux Guangzhou Awards et remportait le Publica Award du marché public le plus durable.

Les services de l'Expansion Economique se sont également montrés très proactifs pour optimiser l'utilisation des bâtiments présents ou entrés dans son portefeuille et faisant l'objet d'un projet de rénovation/requalification. Les initiatives d'occupations temporaires, de baux à courtes durée ont foisonné : école de danse et soirées sur le site Gosset (Need Company, Fondation Sonore), projet socio-culturel sur le site de la Pyramide à Vesalius, ateliers de ferronnerie et de menuiserie dans le studio CityGate, Rotor au sein de CityGate III (ancienne usine Leonidas), accueil hivernal et plate-forme migrants dans le Blue Star à Da Vinci, espaces de coworking à Da Vinci (Transforma dans l'ex immeuble Sanofi et projet Base Jump Start dans les Immeubles Industriels communs - IIC).

## 5° Fonctionnement en réseau

Le contrat de gestion insistait sur la nécessité de collaborations entre acteurs publics. Outre les partenariats avec les autres OIP bruxellois, les interactions avec l'ensemble des acteurs du secteur public ont suivi une dynamique d'ensemble.

Sans être exhaustif, on citera notamment les projets de Maison bicommunautaire (CoCom), Maison de l'Entrepreneuriat (Atrium, Innoviris, BIE aujourd'hui HUB), Centre de formation ICT (Agoria, Actiris et Evoliris), IrisTech, Centre ATU (Bruxelles Propreté), l'Ecole Régionale des Métiers de la Sécurité (Police, SIAMU, IFAMU), Ecole active de la fédération Wallonie-Bruxelles à Molenbeek (site Takeda, la gestion des Mesures d'Office en matière de dépollution (IBGE).

En marge de la réorganisation des outils économiques, citydev.brussels a continué à s'acquitter de ses tâches dans la gestion des incubateurs et des centres d'entreprises. L'alimentation en dossiers traités en Conseil de coordination économique (CCE) a également été intense.

## 6° Inventimmo

Le service Inventimmo est toujours le site de référence pour l'offre immobilière économique en Région bruxelloise. La refonte globale du site internet de citydev.brussels permet une navigation plus conviviale et la mise en place de nouvelles fonctionnalités et outils de recherches.

En ce qui concerne la publication des observatoires (bureaux, activités productives), il a été décidé par le gouvernement de regrouper ceux-ci au sein de Perspectives.brussels, de sorte que l'observatoire des activités productives 2018, fruit d'une collaboration avec Perspectives.brussels et Bruxelles Mobilité constitue la dernière livraison sous cette forme.

Il y a désormais lieu d'exploiter de la manière la plus autonome la richesse des informations générées par notre base de données encore sous-exploitée.



## 7° Une gamme d'incitants à réévaluer

Malgré le système d'incitants, les collaborations scientifiques entre les Universités et les PME sur nos sites n'ont pas connu de hausse au cours de la période.

En revanche, le nouvel incitant mis en place pour encourager l'embauche ou le maintien à l'emploi des Bruxellois a connu un démarrage intéressant avec une vingtaine de partenariats. Cet incitant est financé pour moitié sur fonds propres et pour moitié par un subside régional. Le système devra être évalué fin 2018 et une seconde phase relancée. A noter l'excellente collaboration avec Actiris, la banque carrefour de la sécurité sociale pour la mise en œuvre de ce mécanisme incitatif.

## MISSION 2 : RENOVATION URBAINE

### Rénover la Ville par le logement accessible

#### 1° Un objectif prioritaire : l'augmentation de la production de logements

Le contrat de gestion définit la mission de Rénovation Urbaine confiée à citydev.brussels comme consistant à renforcer la qualité de la ville en produisant, à titre principal, du logement moyen acquisitif en agissant en priorité dans les espaces urbains fragilisés (art.25).

Le premier objectif assigné vise à assurer une augmentation de l'offre de logements accessibles en Région bruxelloise avec un objectif chiffré : la mise sur le marché de 200 logements en moyenne annuelle à l'issue de la période de 5 ans dont au minimum 100 logements zéro carbone (art.26).

Cet objectif représentait une hausse d'environ 33 % de la production moyenne annuelle de citydev.brussels depuis que la mission de rénovation urbaine lui a été confiée au début des années 1990.

Pour ce faire, citydev.brussels est encouragée à procéder de manière classique, en acquérant les terrains pour lesquels elle développe des projets en veillant à assurer l'exemplarité en matière architecturale et environnementale mais également en développant de nouvelles méthodes de partenariats public/privé et notamment, le recours à l'appel à projet.

Elle était également encouragée à favoriser la mixité et l'équilibre des fonctions (voir mission 3, projets mixtes, infra).

Lors de la signature du contrat de gestion en octobre 2013, la production de logements conventionnés se trouvait à la fin d'un cycle avec peu de projets dans le pipe-line. C'est la raison pour laquelle, tant le contrat de gestion que les indicateurs mis en place pour en monitorer l'exécution ont prévu que cette « mise sur le marché » (commercialisation de logements non encore achevés) soit comptabilisée sur l'ensemble de la période avec une trajectoire examinée chaque année et un monitoring du taux d'engagement des budgets.

L'objectif quantitatif a été atteint avec la mise sur le marché durant la période de plus 1.200 unités parmi lesquels il faut compter les autres types de logements, sociaux, libres ou étudiants prévus par certaines programmations (voir relevé des indicateurs 1 B3 à 1 B12 ).

Les 100 logements zéro carbone ont été atteints et dépassés, notamment dans les projets Tivoli GreenCity (120 unités) et Vandermaelen (4 unités).

Non seulement l'objectif quantitatif a été atteint mais la multiplication des projets entamés et le très bon taux d'engagements des crédits budgétaires permet

d'anticiper une poursuite de cette ambition en limitant à l'avenir les soubresauts cycliques liés à la production immobilière.

Il est remarquable de constater que cette augmentation significative de la productivité au sein de la direction Rénovation Urbaine a pu se produire sans augmentation des moyens humains ou budgétaires mis à disposition par la Région. En revanche, elle implique naturellement une amélioration sensible, surtout en fin de période, du taux de consommation des crédits disponibles, lui-même encouragé par un mécanisme d'incitant financier (bonus-malus).

A côté des projets d'ampleur (en particulier Tivoli GreenCity, CityGate et NovaCity), citydev.brussels a continué à développer des projets de moindre échelle mais nécessaires pour revitaliser le tissu urbain à l'échelle locale.

Ainsi les projets Dubrucq-Escout, Moranville II ou Piers-Schmitz ne représentent respectivement que 13, 4 et 10 unités mais ont permis de refermer des dents creuses ou améliorer le cadre bâti sur des parcelles situées à Molenbeek-Saint-Jean et Jette pour lesquelles un investissement privé n'aurait pas été envisageable faute de rentabilité.

Dans le même esprit, on relèvera que 6 projets développés ou en cours de développement se situent dans le périmètre de contrats de quartier :

- Le projet Vandermaelen à Molenbeek-Saint-Jean (31 logements), entièrement commercialisé et réceptionné en 2018 ;
- Les projets Vandergoten à Laeken (53 logements), Compas à Anderlecht (129 logements dont 60 sociaux ) et Nautica à Molenbeek-Saint-Jean (43 logements) dont les chantiers sont en cours et la commercialisation entamée ;
- Le projet Hôtel des Monnaies à Saint-Gilles (9 logements) et le projet VDS - Belgrade à Saint-Gilles (20 logements) qui sont au stade de l'étude.

## 2° La mixité sociale en partenariat

Conformément à l'article 25 du contrat de gestion, citydev.brussels a respecté son engagement de favoriser une mixité et une diversité de logements en nouant des partenariats avec les autres opérateurs publics du logement.

En matière de production d'unités de logements sociaux neufs, ce sont principalement les projets en chantier, Tivoli GreenCity (126 unités) et Compas (60 unités), ou en passe d'obtenir un permis d'urbanisme, CityCampus (71 logements sociaux), en partenariat avec la SLRB et les SISP locales, qui ont contribué à atteindre l'objectif.

Ces partenariats sont d'ores et déjà renforcés pour l'avenir avec des conventions en cours de négociation et des projets déjà en développement pour CityGate II (environ 270 logements sociaux et 120 logements conventionnés) et BridgeCity (52 logements sociaux partiellement préfinancés par la SLRB en plus de 65 logements moyens).

Outre les logements neufs, le conseil d'administration a revu sa grille de critères dans les cas de relocation d'appartements avant le terme du conventionnement, en restreignant les conditions de relocation sur le marché libre mais également en favorisant la conclusion de baux à long terme avec les Agences Immobilières Sociales.

A côté des logements sociaux, CityDev s'est également impliqué dans la mise sur le marché de logements étudiants (CityCampus, 298 unités en gestion privée) et prévoit de poursuivre dans cette voie avec certains projets à Anderlecht (NovaCity et à proximité du campus Erasme dans le cadre d'un partenariat à nouer avec l'ULB et l'AISE).

### 3° Les expériences pilotes

Afin de concrétiser l'objectif de diversification du logement et de l'expérimentation des nouvelles formes d'habiter, le contrat de gestion prescrit que soient entamées divers projets pilotes dans le but de tester leur potentiel pour le futur du développement urbain à Bruxelles.

Plusieurs expériences pilotes ont été visées dans à l'article 37 du contrat de gestion :

- Bâtiment adapté à un habitat solidaire : un lot de l'îlot Tivoli GreenCity a été développé sous la forme d'un projet d'habitat groupé. Le règlement d'attribution des logements subsidié a dû être adapté avec l'accord du gouvernement régional pour la construction d'un projet de 9 logements en co-production avec un collectif d'habitat groupé. Il a également été décidé de conserver la maîtrise foncière de ce lot en procédant à un démembrement du droit de propriété par le biais d'une emphytéose dont citydev.brussels demeure le tréfoncier. L'acte d'emphytéose a été passé en 2017 et le permis d'urbanisme a été délivré courant 2018. Le démarrage du chantier est prévu pour octobre 2018.
- Citydev.brussels entend également expérimenter la voie du démembrement du droit de propriété entre bâtiment et terrain dans le cadre de ses projets de développement dans la seconde couronne où le coût du foncier constitue un frein à l'accession à la propriété privée pour la classe moyenne. Un premier projet à Woluwe-Saint-Lambert, dénommé Val d'Or a fait l'objet d'un mandat de développement de la part de la Région à citydev.brussels.
- Le dernier lot du terrain Tivoli GreenCity a été réservé pour mener une expérience en matière de Community Land Trust (CLT). L'acte d'emphytéose est sur le point d'être finalisé.

- En matière de reconversion de bureaux inoccupés en logements : plusieurs projets sont actuellement en cours :
  - Le projet BAT - Lavoisier comprenant une centaine de logements conventionnés à proximité de l'hôtel d'entreprise appartenant à citydev.brussels et des logements sociaux de la SLRB. Le marché d'auteur de projets est en cours d'attribution.
  - La reconversion du bâtiment du Centre Social et Administratif de Schaerbeek dont l'acquisition vient d'être finalisée en octobre 2018.
- Le cinquième projet pilote qui consiste à inventer des formules de rapprochement entre habitat et lieu de travail a été mené en collaboration avec le département projet mixte et l'expansion économique et trouvera une première concrétisation dans le cadre du projet NovaCity (voir infra, projets mixtes).

#### 4 ° La qualité architecturale, environnementale et développement durable

Les standards de qualité environnementale sont restés élevés dans le cadre des cahiers de charges des marchés passés par citydev.brussels, de même que dans les appels à projets et même dans le contexte d'achat de logement produits en application de l'arrêté régional réglementant les charges d'urbanisme.

On notera à cet égard que les projets Piers-Schmitz à la place des Etangs Noirs à Molenbeek-Saint-Jean a été éligible pour un subside bâtiment exemplaire.

De son côté, le projet Tivoli GreenCity a obtenu doré et déjà deux prix :

- Le Sustainable Building Award - prix belge de l'énergie et de l'environnement en 2018 ;
- Publica Awards 2018 - catégorie Urbanisme / Mobilité.

En collaboration avec le bMA, il a été décidé de privilégier, lorsque la situation s'y prêtait, le recours aux marchés d'auteur de projet afin de mettre l'accent sur la créativité architecturale. Ce type de marché a été retenu pour les projets BAT-Lavoisier et CityGate II.

#### 5 ° Les appels à projets et les charges d'urbanisme

Afin d'assurer la mise sur le marché d'un nombre suffisant de logements moyens conventionnés, citydev.brussels ne s'est pas contenté des marchés de promotion sur les terrains maîtrisés par elle, ceux-ci étant en outre mobilisés pour la réalisation de projets mixtes impliquant une programmation complexe et des partenariats avec d'autres opérateurs publics ou privés.

Elle a ainsi lancé, à échéances régulières, des appels à projets auprès du secteur privé, incitant celui-ci à lui proposer des logements conformes aux standards de qualité de l'institution sur des terrains lui appartenant et, si possible dans le cadre de projet plus larges prévoyant d'autres types de logements, notamment sur le marché libre.

Au cours du quinquennat, citydev.brussels a commercialisé et réceptionné le projet Ducuroir à Forest (60 logements dont la moitié conventionnés). Elle a également attribué plusieurs marchés, notamment à City Dox (99 logements conventionnés au bassin Biestebroek dans un projet comptant également 85 logements libres), Nautica (40 logements conventionnés le long du Canal à Anderlecht), et MSquare (45 logements conventionnés à Molenbeek St-jean). A noter que le dernier appel à projets lancé en 2017 n'a donné lieu à aucune candidature, sans doute en raison d'une saturation du marché en matière de logements neufs accessibles. Il est toutefois prévu d'en relancer un nouvel appel fin 2018 ou début 2019, en ayant intégré les modifications législatives intervenues dans la loi sur les marchés publics.

Citydev.brussels s'est enfin montrée active pour l'acquisition de logements produits dans le cadre du nouvel arrêté régional relatif aux charges d'urbanisme, notamment pour les projets Nautilus au bassin Biestebroek à Anderlecht, MSquare à Molenbeek-Saint-Jean (dans une phase antérieure à l'appel à projets) et Motown Miroir à Jette.

## 6° La satisfaction des acquéreurs

Conformément aux exigences prévues à l'annexe du contrat de gestion, deux enquêtes de satisfaction ont été réalisées auprès des acquéreurs en 2015 et 2018. Il ressort de ces enquêtes que la procédure de commercialisation connaît un taux élevé de satisfaction mais que les difficultés demeurent au moment de la réception des logements, en particulier dans l'articulation des rôles et responsabilités entre citydev.brussels et le promoteur désigné par elle. Il a déjà été tenu compte de certains enseignements de ces enquêtes, notamment en adaptant le rythme de libération des subsides ou pour l'attention accordée à la qualité et la sécurisation des locaux réservés aux vélos. Une troisième enquête est prévue en 2020 afin d'aborder la qualité du logement et celle de la livraison.

## MISSION 3 : PROJETS MIXTES

### Des projets ambitieux et participatifs

#### 1° Une nouvelle méthode de travail

La mise en place du CSA (Comité Stratégique d'Acquisition) a constitué une étape-clé impliquant chacun des services opérationnels et des services d'appui pertinents (juridique et budget) concernés par l'acquisition de terrains et d'immeubles permettant un partage transversal de l'information et une évaluation systématique du potentiel de mixité inhérent à chaque opportunité foncière (voir infra). Le département Projets Mixtes en assure le secrétariat et réalise les premières études de potentiel de chaque projet sous l'angle de la mixité. En cas d'accord des organes de gestion et du gouvernement, le projet ainsi défini est suivi en CSD (Comité Stratégique de Développement) avec, pour chacun d'entre eux, une équipe pluridisciplinaire sous la coordination d'un membre d'un service opérationnel déterminé par ledit comité. Le département projet mixte continue de suivre le projet et s'assure de son bon avancement et du respect des orientations prédéfinies.

Cette méthode a fait en sorte qu'une part significative des moyens dévolus aux investissements de citydev.brussels, en RU ou en EE, soient consacrés à des projets comportant une part significative ou importante de mixité fonctionnelle. L'objectif de l'indicateur de performance mis en place pour le mesurer a systématiquement été dépassé (voir indicateur 1C1).

#### 2° Plusieurs projets innovants et exemplaires

Parmi les projets mixtes les plus remarquables ayant connu une avancée significative lors des cinq dernières années, on retiendra principalement :

- Tivoli GreenCity : Grand projet de « mixité juxtaposée » comprenant :

Le bâtiment GreenBizz : entreprises spécialisées dans les technologies environnementales : 2.800 m<sup>2</sup> d'incubateur (avec services administratifs, d'accompagnement et de coaching) et 5500 m<sup>2</sup> d'ateliers de production répartis en 17 modules de 120 à 550 m<sup>2</sup>. le chantier a été réceptionné en 2016. Les ateliers sont occupés à 100% et les espaces d'incubation à plus de 80 %.

Un quartier résidentiel durable : 397 logements passifs dont 271 logements moyens conventionnés vendus par citydev.brussels et 126 appartements sociaux, 2 crèches de 62 places chacune, 7 surfaces commerciales (770 m<sup>2</sup>), un local d'équipement de la cellule Propreté publique de la Ville de Bruxelles, 291 parkings souterrains, 650 emplacements vélos, 10.000 m<sup>2</sup> d'espaces publics dont 3 nouvelles voiries, une place arborée de 2.000 m<sup>2</sup> et un mail de

1.000 m<sup>2</sup>. la commercialisation a été entamée en octobre 2016 et la réception provisoire des logements est prévue au printemps 2019.

- CityGate I, II et III

Le projet global comprend divers îlots et des espaces publics répartis de part et d'autre du chemin de fer entre les rues Kuborn, Goujons et Petite Ile à Anderlecht. La mixité y est sociale, économique, fonctionnelle, superposée et innovante. Au total, le programme comprend 131.631 m<sup>2</sup> construits :

- CityGate I

Un master plan couvrant 3 îlots et la future place publique des Goujons a été finalisé en 2014 avec un programme prévoyant des logements conventionnés (34.105 m<sup>2</sup>) et libres (1520 m<sup>2</sup>), des activités productives (1.150 m<sup>2</sup>), des équipements subventionnés par le FEDER avec un crèche de 680 m<sup>2</sup> un et Centre de Soins de Santé Intégrés de Médecins du monde de 1.500 m<sup>2</sup> et 2068 m<sup>2</sup> de commerce.

Le premier îlot Kuborn est en travaux et en cours de commercialisation. Il devrait être réceptionné fin 2020. L'îlot Marchandise a fait l'objet d'un marché de promotion attribué en mai 2018 avec une réception des travaux prévue pour 2023. Le marché de promotion pour l'îlot Goujons a été attribué en septembre 2018 avec une réception des travaux prévue pour 2022.

- CityGate II

Deux sites industriels contigus redéveloppés faisant l'objet d'une collaboration avec la SLRB pour un programme conjoint de logements conventionnés (14.000 m<sup>2</sup>), sociaux (27.770 m<sup>2</sup>) PME (14.600 m<sup>2</sup>) et écoles (12.800 m<sup>2</sup>). Le marché est en cours d'attribution et celle-ci est prévue pour janvier 2019.

- CityGate III

Site industriel dont la programmation urbanistique à ce stade comprend des logements conventionnés (16.000 m<sup>2</sup>) , une espace PME (2.000 m<sup>2</sup>) , des commerces (1.000 m<sup>2</sup>), un parc public conçu et géré par Bruxelles-Environnement (2.500 m<sup>2</sup>) et des équipements (1.000 m<sup>2</sup>).



- CityCampus

Concept de mixité verticale ou « superposée » sur la totalité d'un ancien site industriel à proximité du CERIA à Anderlecht. La programmation a été

élaborée au travers un schéma directeur approuvé en 2010. Le programme de 23.000 m<sup>2</sup> comprend : 5.000 m<sup>2</sup> (18) d'ateliers spécifiquement destinés au secteur de l'Horeca répartis en 18 modules, 7.300 m<sup>2</sup> de logements sociaux (en partenariat avec la SLRB), 298 logements pour étudiants situés au-dessus des ateliers du parc PME. Le marché de promotion a été attribué en septembre 2016 et le permis de lotir a été introduit le 13 juillet 2017. La réception des travaux est prévue vers juin 2022.

- NovaCity

Autre concept de mixité superposée, le projet global NovaCity est composé de 2 parties : la zone nord majoritairement affectée au logement conventionné et la zone sud côté chemin de fer composée d'un parc PME subsidié par le FEDER formant un socle pour les logements conventionnés citydev. Les deux parties sont traversées par une nouvelle voirie aboutissant à une future place publique sur la chaussée de Mons. La partie Nord et les futures voiries ont fait l'objet d'un permis de lotir délivré le 7 juin 2018 et comprend 17.775 m<sup>2</sup> de logement conventionnés (avec une possibilité d'environ 3000 m<sup>2</sup> logements étudiants) et une crèche de 360 m<sup>2</sup>. La partie Sud a fait l'objet d'un marché de promotion attribué en mai 2018 et comprend 7000 m<sup>2</sup> de logements conventionnés au-dessus de 7000 m<sup>2</sup> d'ateliers. La réception est prévue pour 2022. C'est également pour ce projet qu'est prévue l'expérience pilote prévue à l'article 37 du contrat de gestion visant à rapprocher le domicile du lieu de travail. Ainsi, certaines des unités de logement seront louées en priorité à des personnes travaillant au sein du Parc PME. Un règlement dérogatoire au code du logement est en cours de discussion avec la Région à cet égard.

- Bridge City

Citydev.brussels a réalisé un schéma directeur sur l'îlot Navez pour le compte de la Ville de Bruxelles, approuvé par la Ville de Bruxelles le 6 juillet 2017. Ce schéma comprend quatre phases de développement, citydev étant le développeur de trois d'entre elles :

- 7.216 m<sup>2</sup> logements conventionnés partiellement superposés à 1.000m<sup>2</sup> de commerce
- 5.532 m<sup>2</sup> d'espace PME via la reconversion d'un immeuble industriel (transformateur électrique/ équipement communal/ zone de stockage) dont l'acquisition a été finalisée en décembre 2017.
- 7.840 m<sup>2</sup> de logements sociaux et 350 m<sup>2</sup> équipement en collaboration avec la SLRB.

- La quatrième phase prévue par le schéma directeur est une opération de logements libres conçue par un développeur privé.
- Star City

Autre, concept de « mixité superposée » sur une ZEMU à Haeren, les parcelles appartiennent à la filiale immobilière du groupe Colruyt qui a fait appel au

marché pour la réalisation des logements au-dessus de leur futurs magasins à grande surface. Citydev a marqué son intérêt pour ce développement comprenant également un local d'activité économique. Le programme comprendrait environ 10.500 m<sup>2</sup> de logements conventionnés, 7.230 m<sup>2</sup> de commerce et 334 m<sup>2</sup> d'activités productives. Les négociations sont en voie d'aboutissement pour ce projet qui constitue également une innovation en terme de collaboration public/privé. La Ville de Bruxelles a accepté de consacrer une partie des charges d'urbanisme au financement des logements moyens. La réception de ce projet pourrait intervenir en 2023.

### 3° Et pendant ce temps-là...

Le temps de développement de ces projets plus complexes a également amené citydev.brussels à revoir en profondeur sa stratégie d'occupation des sites pendant les longues phases où les transformations du quartier ne sont pas physiquement visibles (rédaction du master plan, procédure d'attribution du marché, délivrance des permis...). Les services ont été réorganisés afin de mettre en place une véritable cellule d'occupation temporaires des sites, une procédure standardisée et des lignes directrices de sélections fixées par le conseil d'administration. Les activités pouvant être accueillies à titre précaire sur les sites de citydev.brussels peuvent être de nature économique, culturelle ou sociale et doivent participer à la revitalisation des quartiers, au gardiennage des lieux, à la prise en charge de certains frais fixes d'occupation ou remplir un rôle sociétal dans la Région. Citydev.brussels entend jouer un rôle pionnier en la matière et servir d'interface avec les pouvoirs publics, principalement locaux, dans la gestion de chacun des dossiers. En professionnalisant et en acquérant de l'expérience en la matière, citydev.brussels veut promouvoir une vision dynamique et réactive du développement urbain, complémentaire à sa vision à long terme.

Parmi les exemples les plus remarquables, on peut citer :

- le studio Citygate : 22.000 m<sup>2</sup> d'espace socio-économique, culturel et événementiel sur le site des anciennes usines Vesdre (Citygate II) ;
- l'usine Leonidas (CityGate III) dont les surfaces sont temporairement mises à disposition de ROTOR (économie circulaire : reconversion de matériaux de construction récupérés sur des bâtiments existants) mais aussi d'activités sportives (Foot Inside, notamment) ;

- le Blue Star qui héberge la plate-forme citoyenne d'accueil des migrants (porte d'Ulysse) et le dispositif hivernal sans abris géré par la Croix Rouge, dans l'attente de la finalisation du projet d'École des Métiers de la Sécurité ;
- les logements de transit (400 toits, Febul) sur les sites NovaCity et BridgeCity ;
- la mise à disposition des espaces libres du complexe Gosset pour de l'évènementiel (Fondation sonore) ou éducatif et culturel (école de danse Need Company) ;
- l'hébergement d'entreprises avec le projet Base jump dans les Immeubles Industriels Communs.

Dernier axe important du développement de projets d'envergure, l'accent a été mis sur la participation des riverains et des futurs acquéreurs. Une procédure générique a été adoptée pour l'organisation et les formes de cette participation. Plusieurs marchés ont été attribués dans ce cadre à des associations externes qui nous accompagnent dans l'organisation des événements liés à la participation.

## ORGANISATION GESTION ET FINANCEMENT :

### Efficienc e, monitoring et collaborations

#### 1° Système général de financement

En ce qui concerne les Services d'intérêt économique général (SIEG), conformément à la Décision de la commission du 28/11/2005, les règles de calcul, de contrôle et de révision des compensations destinées au financement des activités de citydev.brussels ainsi que les modalités de remboursement d'éventuelles surcompensations et les moyens d'éviter ces surcompensations doivent être explicitement précisés dans le contrat de gestion .

Ainsi, toute compensation financière accordée à citydev.brussels ne peut excéder ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts occasionnés par l'exécution des obligations de service public en tenant compte des recettes relatives à l'exécution de ces obligations de service public ainsi que d'un bénéfice raisonnable sur les capitaux propres nécessaires à l'exécution de ces obligations.

Lorsque citydev.brussels réalise des activités qui se situent à la fois dans le cadre du service d'intérêt général et en dehors de celui-ci, sa comptabilité interne indique séparément les coûts et les recettes liés à ce service et à d'autres services, ainsi que les paramètres de répartition des coûts et des recettes.

En ce qui concerne l'application du système de financement sous la dénomination SIEG, les missions de citydev.brussels ont - par prudence - été cataloguées sous la dénomination SIEG et quelques missions déléguées ont été énumérées.

#### 2° Répartition du coût de fonctionnement entre les missions

Le contrat de gestion prévoit une clé de répartition pour le financement du fonctionnement de l'institution : 66 % pour les activités de l'Expansion Economique et 34 % pour les activités de Rénovation Urbaine. Une adaptation de cette clé pourrait être revue pour l'avenir, compte tenu de l'évolution l'ampleur de certains projets menés dans le cadre de la rénovation urbaine comme le montre ce tableau d'investissements :

Investissement	Expansion économique	Rénovation urbaine
2014	6.037	8.629
2015	5.676	11.708
2016	6.173	11.528
2017	6.636	14.876
2018 (après ajustement)	8.440	16.757

en milliers d'euros

On notera également que davantage de missions déléguées ont été confiées à l'institution.

Conformément à la décision de déconsolidation prise en 2012 par l'Institut des Comptes Nationaux, ces missions ont été reprises séparément dans le budget et dans la comptabilité.

### 3° Gestion financière

Quatre années d'affilée, citydev.brussels a atteint un résultat courant positif, dépassant ainsi à chaque fois l'objectif prévu dans le contrat de gestion. En outre, ce bénéfice se montre fort et stable, ce qui crée des opportunités en ce qui concerne le financement externe.

Une analyse des résultats annuels montre une croissance organique importante pour la mission d'expansion économique. Sur toute la durée du contrat, son chiffre d'affaires a augmenté de 21,7 %. Vu l'expansion et la rénovation du parc, cette augmentation se poursuivra pendant les années à venir.

En ce qui concerne les coûts de fonctionnement de l'institution, il convient de les subdiviser en coûts de fonctionnement sensu stricto et coûts de personnel.

	Fonctionnement sensu stricto	Personnel	Total
2014	3.391.000	10.944.000	14.335.000
2017	4.158.000	11.427.000	15.585.000
Augmentation %	22,62 %	4,41 %	

La hausse des coûts de fonctionnement sensu stricto est à imputer dans une large mesure aux charges fiscales croissantes grevant les biens immobiliers de l'institution. Au niveau des frais de personnel, l'augmentation est quasiment nulle voire légèrement baissière si l'on tient compte des indexations et des augmentations barémiques.

Comme indiqué précédemment, citydev.brussels a respecté le programme de réalisation de son patrimoine immobilier non stratégique en cédant plus de 15 millions d'euros en actifs immobilisés et utilisé les recettes pour le programme d'investissements de sa mission d'expansion économique.

Tant en ce qui concerne l'Expansion économique que la Rénovation urbaine, des plans pluriannuels d'investissements ont annuellement été approuvés par le conseil d'administration et présentés au gouvernement conformément à l'article 71 du contrat de gestion. Ils ont fait l'objet d'actualisations régulières plusieurs fois par an.

Pour la première fois, citydev.brussels a fait appel à des financements externes. Il s'agit, d'une part, d'un emprunt contracté auprès de la Région de Bruxelles-Capitale

pour le financement des investissements dans le cadre de la mission d'expansion économique et, d'autre part, d'un financement externe d'un montant initial de 13 millions d'euros pour le financement de l'acquisition de la Maison de l'entrepreneuriat et de la Maison bicommunautaire. Dans le cadre de ce dernier financement externe, il est apparu que citydev.brussels a obtenu de très bonnes conditions (amortissements fixes, un taux d'intérêt fixe de 1,361 % pour une durée de 10 ans et cela sans garantie de la Région), ce qui fait preuve de sa situation financière extrêmement saine. Aujourd'hui, l'accord du ministre du Budget est requis pour pouvoir contracter un financement externe.

La trésorerie de l'institution est gérée par le Centre de Coordination financière de la Région de Bruxelles-Capitale (CCFB). Citydev.brussels est rémunérée d'une part pour sa position financière au sein du CCFB et d'autre part pour la qualité de ses prévisions. Ainsi, les services doivent transférer hebdomadairement un état d'avancement au CCFB des dépenses du mois à venir. La dotation de la part du CCFB a plus que doublé sur la durée du contrat de gestion, ce qui signifie que, tenant compte d'un taux d'intérêt stable, la qualité des prévisions s'est fortement améliorée. Cette amélioration est aussi à chaque fois confirmée dans les rapports du CCFB. Lors de l'interprétation de la trésorerie, il est extrêmement important que l'on tienne compte des avances reçues pour avoir une vue correcte sur les moyens de fonctionnement effectifs de l'institution.

La dotation bonus-malus, qui vise à encourager l'institution à améliorer sa performance a été octroyée chaque année à plus de 90 % en raison du respect des objectifs assignés.

#### 4° Optimisation des recettes et des coûts

En mai 2015, EY a présenté son rapport final concernant l'analyse en vue d'optimiser les recettes et de maîtriser les dépenses de fonctionnement prévue à l'article 70 du contrat de gestion. Cette analyse a identifié 33 opportunités concrètes d'amélioration. 28 de ces opportunités ont été qualifiées pendant des ateliers et 25 ont finalement été sélectionnées. Certaines opportunités retenues ont été regroupées pour des raisons de cohérence et de clarté, portant ainsi le nombre total d'opportunités analysées en profondeur à 18. Les opportunités immédiatement réalisables ont été effectuées notamment :

- en procédant à la réalisation de certains actifs : par exemple la vente u patrimoine résidentiel locatif au Fonds Inclusio
- en mettant un terme à la prise en charge des frais d'entretien de la crèche Tour&Taxis,
- en améliorant la gestion des créances douteuses par l'établissement d'un organe d'évaluation transversal,..

Parmi les chantiers encore en cours, on pointera la mise en place d'un système de gestion informatique intégré (ERP) et le redéveloppement du site Gosset.

### 5° Comptabilité analytique par projet

Dès avant l'entrée en vigueur du contrat de gestion, citydev.brussels disposait d'une comptabilité analytique informatisée et pertinente, dans laquelle les différentes missions sont reprises séparément. Celle-ci reflète clairement une gestion financière par projets.

En concertation avec les services opérationnels, le service financier a affiné la répartition des centres de frais, afin qu'elle corresponde mieux à la complexité des projets. Un modèle capable de chiffrer et suivre le retour sur investissement de chaque projet est en cours d'élaboration.

### 6° Autres services d'appui

La gestion des ressources humaines a dû faire face à la croissance du personnel lié à celles des missions et de la productivité de l'institution. Elle a également intégré les principales remarques de la Cour des Comptes en matière de recrutement et quant à la refonte complète de son organigramme. Les fonctions d'encadrement ont été drastiquement réduites, en respectant toutefois les droits acquis des agents et plaçant certaines de ces fonctions en cadre d'extinction.

Du côté des services juridiques, l'accent principal a été mis sur l'adaptation à la nouvelle loi sur les marchés publics et la recherche de nouveaux modes de partenariats entre acteurs publics et privés.

En ce qui concerne l'appui aux organes de gestion, l'intensification du dialogue et de la réflexion commune avec les services a été recherchée par l'organisation de groupes de travail thématiques, notamment dans le cadre de l'élaboration du plan d'entreprise, la tenue de réunions décentralisées permettant aux administrateurs d'appréhender physiquement les réalisations de l'institution et l'organisation de voyages d'études (Paris, Rotterdam, Le Havre).

### 7° Collaboration avec les autres organismes publics

Conformément à la volonté exprimée aux articles 49 et 53 du Contrat de gestion, de nombreux protocoles de collaboration ont été signés avec les autres opérateurs régionaux dans le cadre de projets nécessitant une complémentarité de compétences et de moyens d'action. L'accroissement du nombre de ces protocoles a même donné lieu à la mise en place d'un indicateur de performance (voir indicateur 2.4).

Parmi les collaborations les plus avancées, il y a lieu de distinguer celles nouées avec le Port de Bruxelles, Actiris, Bruxelles-Environnement, Bruxelles-Propreté, Perspective.brussels et la SAU (voir infra).

## 8° Communication

La professionnalisation de la communication a nécessité d'étoffer l'équipe en place. Un véritable plan quinquennal de communication a, pour la première fois, été élaboré et appliqué.

Les premières réalisations se sont concentrées sur le cœur de l'identité de citydev.brussels : nom, logo, charte graphique, rebranding général (du flochage des véhicules à la signalisation des sites) refonte complète du rapport d'activités annuel, nouvelle baseline.

L'anniversaire des 40 ans de l'institution en 2014 a donné lieu à l'organisation d'un colloque académique mettant en relation la réflexion internationale sur le développement urbain et les réalisations et projets en cours de citydev.brussels. Une monographie rétrospective a également été publiée à cette occasion.

La présence de citydev.brussels dans de nombreux évènements et colloques a été renforcée de même que l'accueil de délégations locales ou internationales intéressées par nos projets. La mise en place de la Chaire Citydev.brussels en collaboration avec le Brussels Studies Institute participe de cette dynamique et contribue largement à son succès croissant.

Cette dernière année devrait voir la mise en ligne du tout nouveau site internet de citydev.brussels, plus conformes aux exigences actuelles en matière de convivialité, d'interactivité et de contenu. Une nouvelle stratégie de présence sur les réseaux sociaux est en cours de finalisation.



## INDICATEURS

citydev.brussels

Résultats 2014 - 2018 Indicateurs du contrat de gestion

1. Engagements quant aux missions		2014	2015	2016	2017	2018
<b>A. Expansion économique</b>						
Indicateurs	Description	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
1.A.1	Patrimoine en gestion - terrains	1.938.813 m <sup>2</sup> (194 ha)	1.926.930 m <sup>2</sup> (192 ha)	1.964.756 m <sup>2</sup> (196 ha)	1.985.227 m <sup>2</sup> (198 ha)	2.085.837 m <sup>2</sup>
1.A.2	Patrimoine en gestion - bâtiments	70.915 m <sup>2</sup>	78.249 m <sup>2</sup>	147.009 m <sup>2</sup>	189.299 m <sup>2</sup>	234.351 m <sup>2</sup>
1.A.3	Délais de commercialisation - terrains	0 an	0 an	0 an	0 an	new méthode
1.A.4	Délais de commercialisation - bâtiments	6 ans	0 an	0 an	0 an	new méthode
1.A.5	Taux d'occupation - terrains	0,96	0,9572	0,9477	0,9757	0,9532
1.A.6	Taux d'occupation - bâtiments	0,81	0,85	0,88	0,93	0,92
1.A.7	Densité de l'emploi	115 emplois/ha	118 emplois/ha	123 emplois /ha	122 emplois/ha	127 emplois/ha
1.A.8	Nombre d'emplois hébergés	21.334 emplois	22.755 emplois	24.091 emplois	24.140 emplois	24.718 emplois
1.A.9	Mesures incitatives (art. 23 du contrat de gestion)	7	8+1	10	9	8
1.A.10	Nombre d'offres d'emploi transmises à ACTIRIS	rapport Actiris non disponible	rapport Actiris non disponible	rapport Actiris non disponible	1574	rapport Actiris disponible courant 2019
1.A.11	Nombre d'entreprises hébergées	390 entreprises	394 entreprises avec les centres d'affaires privés	412 entreprises / 449 entreprises avec les centres	429 entreprises / 447 entreprises avec les centres	441 entreprises / 478 entreprises avec les centres d'affaires privés
1.A.12	Taux d'exécution du budget d'investissement (engagement)	1,01	72,5 %, y compris Vitakraft-Zuen mais hors Gryson.	2,07	103,29%	256,95%
1.A.13	Taux de réalisation du master plan de développement des sites	1	1	82% réalisés ou en cours au 31.12 (les travaux postposés l'étant pour des motifs justifiés)	64.34% réalisés et en cours 34.22%	64.45% réalisés et en cours 21,78%
1.A.14	Vente d'actifs immobilisés	5703952	1.058.850 mais trajectoire respectée	528.599 € au 31.12.16 (7.211.099 € au 31.12.16 en intégrant le transfert de la propriété BAT)	7.417.344 € au 31/12.2017	648.581
1.A.15	Taux de satisfaction des entreprises suivies dans le cadre de leur recherche de solution immobilière en RBC	Cf. rapport	80,00%	90,00%	92,31%	86,89%
1.A.16	Nombre d'utilisateurs d'Inventimmo	8 043 requêtes	210.755 requêtes	129,054 requêtes au 31.08	161.266 requêtes	43,368 visites ( new site )
1.A.17	Densification des sites	Cf. rapport	E/S = 0,36 ; P/S = 0,57	E/S = 0,37 ; P/S = 0,57	E/S = 0,36 ; P/S = 0,57	E/S = 0,39 ; P/S = 0,59
1.A.18	Commercialisation ou reconversion des sites problématiques	0	2+1	2 + 3	3+4 (=7)	(3+4) = 7
1.A.19	Production de surfaces à commercialiser	25. 873 m <sup>2</sup>	17.084 m <sup>2</sup>	11.089 m <sup>2</sup>	32.545 m <sup>2</sup>	76.890m <sup>2</sup>
<b>B. Rénovation urbaine</b>						
Indicateurs	Description	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
1.B.1	Acquisition de terrains	5.828 m <sup>2</sup> par acte notarié + 4.325 m <sup>2</sup> par compromis = 10.153 m <sup>2</sup> au total	26.325 m <sup>2</sup> par acte	12.432 m <sup>2</sup>	2.108 m <sup>2</sup>	16.390
1.B.2	Assainissement/Démolition	0	740 m <sup>2</sup> + 420 m <sup>2</sup> (désamiantage) + 1.395	740 m <sup>2</sup>	524 m <sup>2</sup>	3.300 m <sup>3</sup>
1.B.3	Production de logements conventionnés - PU	122	31	429	135 (69+43+9+14)	238
1.B.4	Production de logements conventionnés - AV	55 par acte notarié + 38 par compromis	36 par acte / 42 par compromis	39 par acte / 77 par compromis	212 par acte / 236 par compromis	211 par acte / 223 par compromis
1.B.5	Production de logements conventionnés - Réception	31	32	49	33	31
1.B.6	Production de logements sociaux - PU	0	/	130	60	0
1.B.7	Production de logements sociaux - AV	0	/	/	/	130
1.B.8	Production de logements sociaux - Réception	0	/	/	0	0
1.B.9	Production d'autres types de logements - PU	78	78	0	0	0
1.B.10	Production d'autres types de logements - AV	/	/	27	1 (28/28)	0
1.B.11	Production d'autres types de logements - Réception	/	/	27	1	0

1.B.12	Nombre total de logements produits	Nombre de logements produits mis sur le marché	99 + 55 + 592 + 598 = 1344	112 + 41 + 687 + 789 = 1.629	592 + 128 + 793 + 629 + 305 = 2.447	860 + 56 + 615 + 729 + 768 = 3.028	977 (787 + 190 soc) + 184 + 644 (276 + 368 soc.) + 880 (828 + 52 soc) + 359 = 3.006
1.B.13	Production de logements zéro carbone	Nombre de logements zéro carbone produits	0	/	120	4	55+25+75 = 155
1.B.14	Expériences pilotes	Mise en oeuvre et évaluation des cinq expériences pilotes:	/	/	1 finie + 6 en cours	1 fini, 1 en cours et 6 à l'étude	1 fini, 2 en cours, et 2 en projet
1.B.15	Taux d'exécution du budget initial d'investissement (engagement)	Montant des investissements réalisés dans l'année par rapport au budget d'investissement initial (budget initial Rénovation Urbaine)	0,9913	1	1	99,96%	100,00%
1.B.16	Création d'espaces publics	Total des surfaces publiques (hors voiries) créées dans l'année	700 m <sup>2</sup> (phase de l'acte de base) + 2.000	0%	2000 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>	0
1.B.17	Subside moyen octroyé par logement vendu		81.893,00 €	99.438 euros	83.208 Euros	73.109,09 euros	77.361 euros
1.B.18	Coût par m <sup>2</sup> de logements produits		1121,71€ / 1568,20 €	1.301 euros / 1.737 euros	1.201 euros / 1.638 euros	1.174 € entreprise / 1.505 € brut total	1497 euros entreprise/ 1.102 euros brut total
1.B.19	Superficie moyenne des logements produits	Superficie totale produite sur l'année par rapport au r	126,78 m <sup>2</sup>	124,68 m <sup>2</sup> (3.865 m <sup>2</sup> /31)	125,18m <sup>2</sup>	117,66 m <sup>2</sup>	124,82m <sup>2</sup>
1.B.20	Patrimoine en réserve (terrains)	Surface de terrains en gestion en m <sup>2</sup>	41.514,03 m <sup>2</sup>	68.584 m <sup>2</sup>	69.293+2.421+543+1.304+5.383+600 = 79.544m <sup>2</sup>	59.941 m <sup>2</sup>	79.331m <sup>2</sup>
1.B.21	Nombre de m <sup>2</sup> de commerce produits	Nombre de m <sup>2</sup> de commerce produits ayant atteint le	210,76 m <sup>2</sup> (1 commerce)	146 m <sup>2</sup>	1.156 m <sup>2</sup>	301 m <sup>2</sup>	147m <sup>2</sup>
1.B.22	Nombre d'espaces verts créés	Nombre d'espaces verts créés dans l'année	5	0	2.000 m <sup>2</sup>	1.000m <sup>2</sup>	266m <sup>2</sup>
1.B.23	Nombre de candidats acquéreurs	Nombre de candidats acquéreurs en attente	17683	9.234	10.415	11.850	5
1.B.24	Nombre de projets réalisés dans les contrats de quartier	Nombre de projets réalisés dans les contrats de quart	1	/	3	4	4

#### C. Projets mixtes

	Indicateurs	Description	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
1.C.1	Moyens affectés à des opérations mixtes	Montant des investissements (Expansion économique et Rénovation urbaine) affectés à des opérations mixtes combinant activités économiques et logements dans l'année par rapport au montant total annuel des investissements de l'EE et la RU ainsi que la production d'équipements collectifs à savoir des places de crèches	/	moyens opérations mixtes = 28,22 % investissement EE et RU	0,4766	38,61% au 31 déc 2017	34,73%

#### D. Services d'appui transversaux

	Indicateurs	Description	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
1.D.1	Ombudsman	Nombre de cas soumis et traités par l'ombudsman	69 dossiers dont 27 toujours en cours	78 dossiers	73 dossiers	45 dossiers	

#### E. Missions déléguées fonctionnelles

	Indicateurs	Description	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
1.E.1	Taux d'occupation des CE	Surface de bâtiments (superficie plancher) occupée par rapport à la surface totale de bâtiments (superficie plancher) commercialisée	89,20%	92,10%	89,50%	79,33%	89,30%
1.E.2	Nombre d'entreprises hébergées dans les CE	Nombre d'entreprises hébergées dans les CE	387 entreprises	418 entreprises	381 entreprises	300 entreprises	357 entreprises
1.E.3	Nombre d'emplois hébergés dans les CE	Nombre d'emplois localisés dans les CE	1224 emplois	1278 emplois	1219	1026	1350,5
1.E.4	Taux d'occupation des incubateurs	Surface de bâtiments (superficie plancher) occupée par rapport à la surface totale de bâtiments (superficie plancher) commercialisée	84,70%	84,63%	85,3 % (hors Greenbizz)	73,50%	89,75%
1.E.5	Nombre d'entreprises hébergées dans les incubateurs	Nombre d'entreprises hébergées dans les incubateurs	129 entreprises	112 entreprises	147 entreprises au total des 4 incubateurs	165 entreprises	150 entreprises
1.E.6	Nombre d'emplois hébergés dans les incubateurs	Nombre d'emplois localisés dans les incubateurs	645 emplois	620 emplois	708 + 150 coworkers (858 total)	714 + 150 coworkers (864 total)	657+ 150 coworkers (827 total)

#### 2. Engagements en fait de gouvernance et de management

	Indicateurs	Description	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
2.1	Plan d'entreprise	Adoption d'un plan d'entreprise par le CA	réalisé	/	/	/	/
2.2	Ratio SEC (classification S.11)	Taux de couverture des dépenses par les recettes calculé selon les prescriptions du SEC	61,95% (comptes annuels 2013)	62,96 % (comptes annuels 2014)	68,27 % (comptes annuels 2015)	58,56 % (comptes annuels 2016)	66,20%
2.3	Equilibre du compte de résultats (résultat d'exploitation)	Résultat d'exploitation	(2013) - 1.371,855 € 2014: sous réserve: positif > 0	2015 : (résultat corrigé) + 4.939.050,99 euros 2015 : (comptes annuels 2014 publiés BNB ) + 8.510.312 euros)	otes annuels 2015)	+ € 4.257.151,63 (comptes annuels 2016)	6.130.855,87(comptes annuels 2017)
2.4	Partenariats OIP (art. 53 du contrat de gestion)	Conclusion de conventions de partenariat avec d'autres opérateurs publics régionaux	Cf. rapport	/	1	Conventions signées au 30.06.2017 : IBGE, Actiris, SIAMU, CIRB, Port de Bxl, SLRB. En négociations : Finance.bussels, SAU, Perspective.brussels	/
2.5	Gestion financière par projet	Mise en oeuvre d'un système de gestion comptable et financière par projet	Cf. rapport	/	/	100%	100%
2.6	Taux global de satisfaction de la clientèle	Taux global de satisfaction de la clientèle eut égard aux services rendus par la citydev.brussels	Cf. rapport	/	En RU: 90%	en cours	en RU
2.7	Formation du personnel	Réalisation du plan de formation du personnel programmé	Cf. rapport	/	100%	100%	100%
2.8	Participation au CCE	Nombre de dossiers présentés par citydev.brussels au	11 dossiers	15 dossiers	12 dossiers	13 dossiers	10 dossiers