



citydev
.brussels 

Evaluation interne du contrat de gestion

2013-2018

Missions renforcées au service du projet de ville global

Table des matières

Introduction	p.4
MISSION 1 : EXPANSION ECONOMIQUE	p.6
1° Gestion patrimoniale	p.7
2° Priorité à l'emploi bruxellois	p.9
3° Créativité et innovation	p.9
4° Fonctionnement en réseau	p.10
5° Inventimmo	p.11
MISSION 2 : RENOVATION URBAINE	p.12
1° Un objectif prioritaire : l'augmentation de la production de logements	p.12
2° La mixité sociale en partenariat	p.13
3° Les expériences pilotes	p.14
4° Qualité architecturale, environnementale et développement durable	p.15
5° Les appels à projets et les charges d'urbanisme	p.15
6° La satisfaction des acquéreurs	p.16
MISSION 3 : PROJETS MIXTES	p.17
1° Une nouvelle méthode de travail	P.17
2° Des projets innovants et exemplaires	p.18
3° Des occupations temporaires	p.21
4° Un processus participatif	p.22

ORGANISATION GESTION ET FINANCEMENT	p.23
1° Système général de financement	p.23
2° Répartition du coût de fonctionnement entre les missions	p.23
3° Gestion financière	p.25
4° Optimisation des recettes et des coûts	p.27
5° Comptabilité analytique par projet	p.27
6° Autres services d'appui	p.27
7° Collaboration avec les autres organismes publics	p.28
8° Communication	p.28

Evaluation interne du contrat de gestion 2013-2018

Missions renforcées au service du projet de ville global

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 Plan Régional de Développement Durable (PRDD).

Un des traits les plus remarquables du contrat de gestion est 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. 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 **1.200 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.



MISSION 1 : EXPANSION ECONOMIQUE

Une offre plus large et plus diversifiée

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



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 (contre 115 en 2013)



un parc d'immeubles bâtis de près de 190.000 m² (contre à peine 70.000 m² en 2013)



un taux d'occupation de nos bâtiments de 93%



des recettes locatives propres annuelles de plus de 14.000.000€ (contre 9,6 millions en 2013)



la vente d'une partie de notre patrimoine immobilier non stratégique à hauteur de 21 millions € en 5 ans

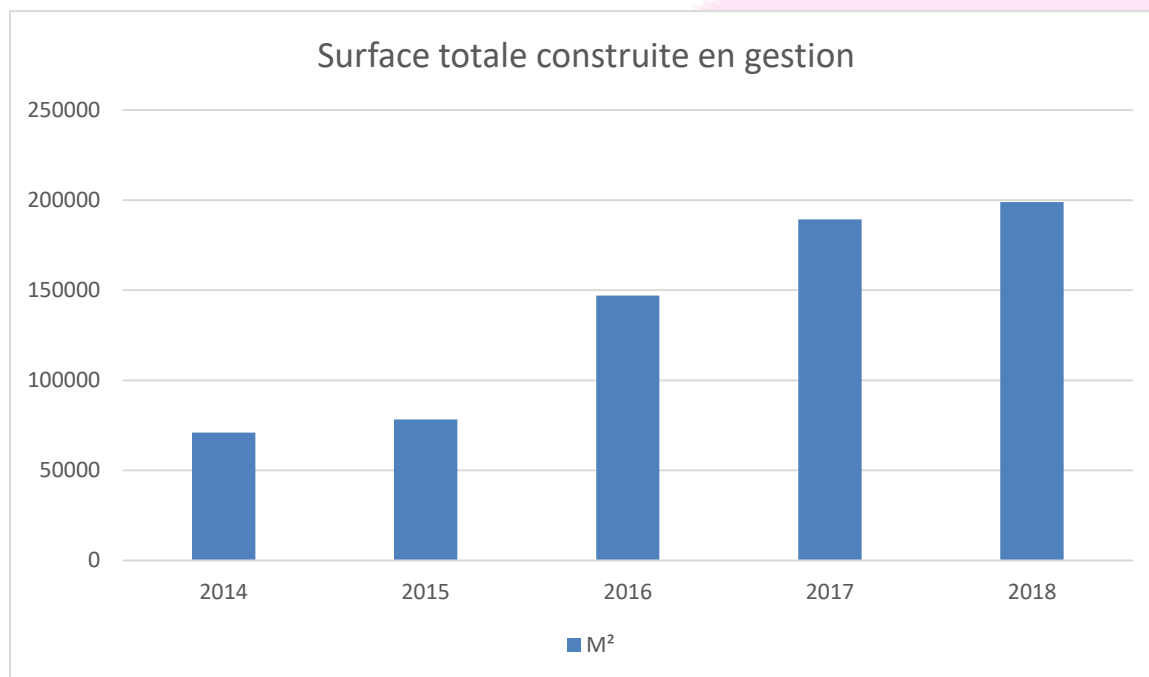
1° Gestion patrimoniale

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** via des acquisitions de copropriétés qui avaient été vendues à la découpe antérieurement ou de certains terrains bordant nos sites.
- b) Les **acquisitions stratégiques** (Takeda et Pré aux Oies) et **d'opportunité** (Bervoets et ATU).

- c) La **valorisation du patrimoine propre**. Le contrat de gestion prévoyait qu'une partie du financement des missions économiques devrait dépendre de la valorisation du patrimoine immobilier existant de l'institution. 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 r



Rénovation de nos bâtiments est en cours d'exécution.

2° Priorité à 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.

Ce nouvel incitant mis en place 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.



3° Créativité et innovation

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.

En ce qui concerne le développement de ses 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.

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.

4° Fonctionnement en réseau

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). A noter l'excellente collaboration avec Actiris, la banque carrefour de la sécurité sociale pour la mise en œuvre du mécanisme d'incitant à l'embauche ou au maintien à l'emploi de travailleurs résidant effectivement sur le territoire régional

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.

5° 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 perspective.brussels, de sorte que l'observatoire des activités productives 2018, fruit d'une collaboration avec perspective.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.



Parc TPE Newton - ZKO park Newton

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 fixait 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.

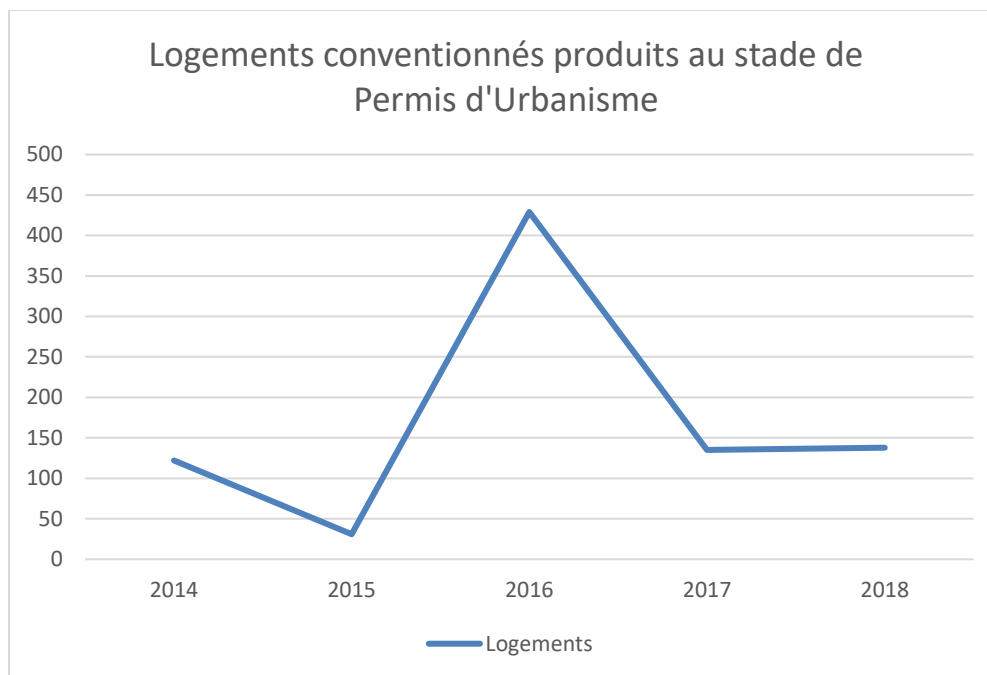
Cet objectif représentait une hausse d'environ 33 % de la production moyenne annuelle de citydev.brussels depuis que la mission de rénovation urbaine lui a été confiée au début des années 1990.

L'objectif quantitatif a été atteint avec la mise sur le marché durant la période de plus 1.200 unités parmi lesquelles il faut compter les autres types de logements, sociaux, libres ou étudiants prévus par certaines programmations

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

Pour ce faire, citydev.brussels a procédé 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.

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.



2° La mixité sociale en partenariat

Conformément au 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**.

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.brussels s'est également impliquée dans la **mise sur le marché de logements étudiants**.



Compas

3° Les expériences pilotes

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 chantier a démarré en 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-St-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 ° Qualité architecturale, environnementale et développement durable

Le projet 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 deux prix : le Sustainable Building Award - prix belge de l'énergie et de l'environnement en 2018 et le 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

Citydev.brussels a 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 (Ducuroir, CityDox. Nautica, MSquare). 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 de relancer un nouvel appel début 2019, en ayant intégré les modifications législatives intervenues dans la loi sur les marchés publics.

citydev.brussels s'est montrée active pour l'acquisition de logements produits dans le cadre du nouvel arrêté régional relatif aux [charges d'urbanisme](#) (Nautilus, MSquare et Motown Miroir).

6° La satisfaction des acquéreurs

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. Une troisième enquête est prévue en 2020 afin d'aborder la qualité du logement et celle de la livraison.



Vandermaelen

MISSION 3 : PROJETS MIXTES

Des projets ambitieux et participatifs

1° Une nouvelle méthode de travail

Développer des projets mixtes implique le développement de compétences dans la gestion de projets à grande échelle ; le développement d'une vision urbanistique, sociale et environnementale en amont de chaque intervention ; une action articulant densification, développement économique, mise en place d'infrastructures d'intérêt collectif et développement d'espace vert ; une approche partenariale en travaillant de façon étroite en collaboration avec l'ensemble des opérateurs publics concernés par ces projet et enfin une approche de gouvernance participative de tels projets.

La mise en place du [Comité Stratégique d'Acquisition \(CSA\)](#) 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 [Comité Stratégique de Développement \(SCD\)](#) 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° Des projets innovants et exemplaires

a) Tivoli GreenCity

Ce grand projet de « mixité juxtaposée » comprend :

Le bâtiment **Greenbizz** qui accueille des entreprises spécialisées dans les technologies environnementales : 2.800 m² d'incubateurs (avec services administratifs, d'accompagnement et de coaching) et 5500 m² d'ateliers de production répartis en 17 modules de 120 à 550 m². 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 m²), un local d'équipement de la cellule Propreté publique de la Ville de Bruxelles, 291 parkings souterrains, 650 emplacements vélos, 10.000 m² d'espaces publics dont 3 nouvelles voiries, une place arborée de 2.000 m² et un mail de 1.000 m². La commercialisation a été entamée en octobre 2016 et la réception provisoire des logements est prévue au printemps 2019.

b) 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 m² 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 m²) et libres (1520 m²), des activités productives (1.150 m²), des équipements subventionnés par le FEDER avec un crèche de 680 m² un et Centre de Soins de Santé Intégrés de Médecins du monde de 1.500 m² et 2068 m² 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 I - Kuborn

- 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 m²), sociaux (27.770 m²) PME (14.600 m²) et écoles (12.800 m²). Le marché est en cours d'attribution et celle-ci est prévue pour avril 2019.

- CityGate III

Site industriel dont la programmation urbanistique à ce stade comprend des logements conventionnés (16.000 m²), un espace PME (2.000 m²), des commerces (1.000 m²), un parc public conçu et géré par Bruxelles-Environnement (2.500 m²) et des équipements (1.000 m²).

c) 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 par un schéma directeur approuvé en 2010. Le programme de 23.000 m² comprend : 5.000 m² d'ateliers spécifiquement destinés au secteur de l'Horeca répartis en 18 modules, 7.300 m² 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.

d) 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 de citydev.brussels. 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. Il comprend 17.775 m² de logement conventionnés (avec une possibilité d'environ 3000 m² logements étudiants) et une crèche de 360 m². La partie Sud a fait l'objet d'un marché de promotion attribué en mai 2018 et comprend 7000 m² de logements conventionnés au-dessus de 7000 m² 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. .

e) BridgeCity

citydev.brussels a réalisé un schéma directeur sur l'îlot Navez pour le compte de la Ville de Bruxelles, approuvé par le Gouvernement bruxellois le 6 juillet 2017. Ce

schéma comprend [quatre phases de développement](#), citydev.brussels étant le développeur de trois d'entre elles :

- 7.216 m² logements conventionnés partiellement superposés à 1.000m² de commerce
- 5.532 m² 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 m² de logements sociaux et 350 m² 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.

f) StarCity

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 leurs futurs magasins à grande surface. Citydev.brussels a marqué son intérêt pour ce développement comprenant également un local d'activité économique. Le programme comprendrait environ 10.500 m² de logements conventionnés, 7.230 m² de commerce et 334 m² 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° Des occupations temporaires

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 **gardienage 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.



GreenCity

Tivoli

Parmi les exemples les plus remarquables, on peut citer :

- le Studio CityGate : 22.000 m² d'espace socio-économique, culturel et évènementiel 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 (400Toits, 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.

4° Un processus participatif

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

Efficiency, monitoring and 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.



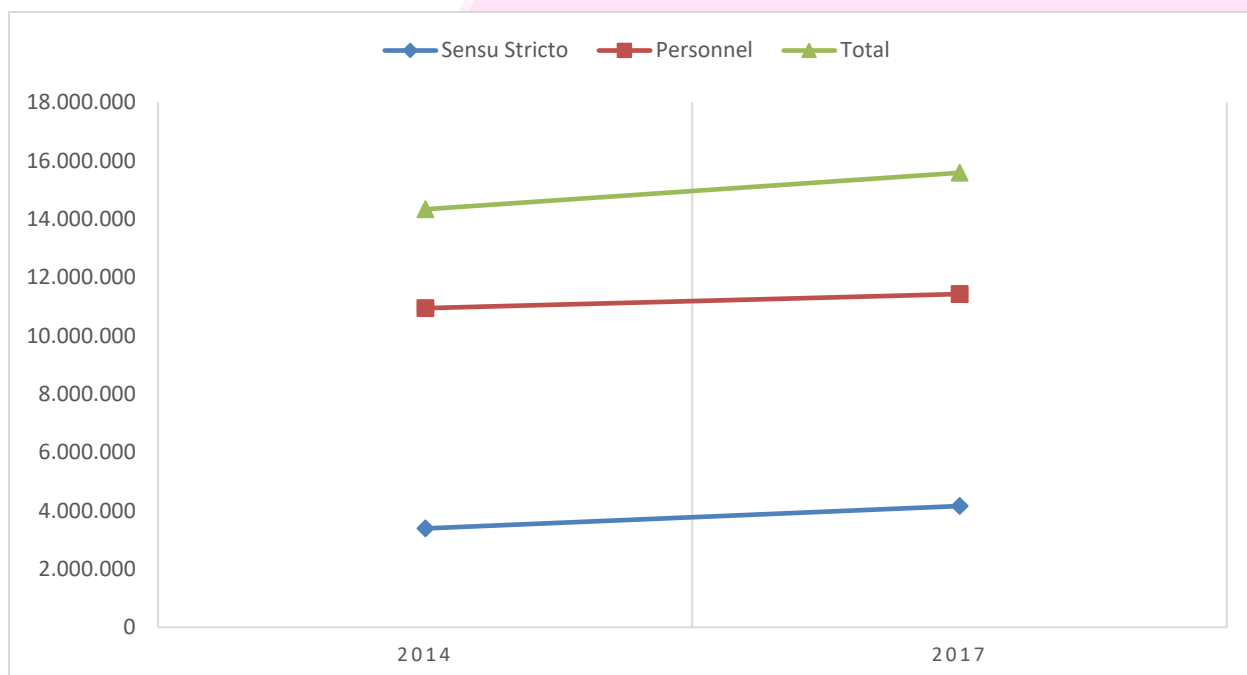
3° Gestion financière

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. La masse salariale est restée stable voire en légère baisse si l'on neutralise les indexations et 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.](#)

Dans le cadre de l'acquisition de la Maison de l'entrepreneuriat et de la Maison bicommunautaire (financement externe de 13 millions d'euros) , 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.

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. Des optimisations ont été réalisées ;

- en procédant à la réalisation de certains actifs : par exemple la vente du 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 été centrée sur le renouvellement du personnel pour faire face à l'accroissement des missions tout en maintenant la masse salariale sous contrôle.

Suite à l'audit sur le personnel réalisé par la Cour des Comptes, Citydev a intégré ses principales remarques en matière de recrutement et a procédé 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 mise en place

7° Collaboration avec les autres organismes publics

Conformément à la volonté exprimé 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 Société d'Aménagement Urbain (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 flocage 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 événements 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 (BSI) 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.

