Recherche d'une stratégie programmatique et économique portant sur le périmètre Léopold III-A201 de Josaphat à l'aéroport

Rapport final

Mai 2018

IBM

ARCADIS

Sommaire

Introduction

1. Analyse métropolitaine
    1. Informations de base et visions existantes du développement/réaménagement
    2. Analyse de la demande du marché
    3. Priorisation sectorielle
    4. Position concurrentielle au niveau international
    5. Adaptation de la priorisation sectorielle

2. Analyse du périmètre opérationnel
    1. Facteurs du lieu d'établissement
    2. Périmètre opérationnel - Description de la situation actuelle
    3. Interviews & workshops
    4. Périmètre opérationnel - Situation envisagée en fonction des études réalisées
    5. Analyse - Concordance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

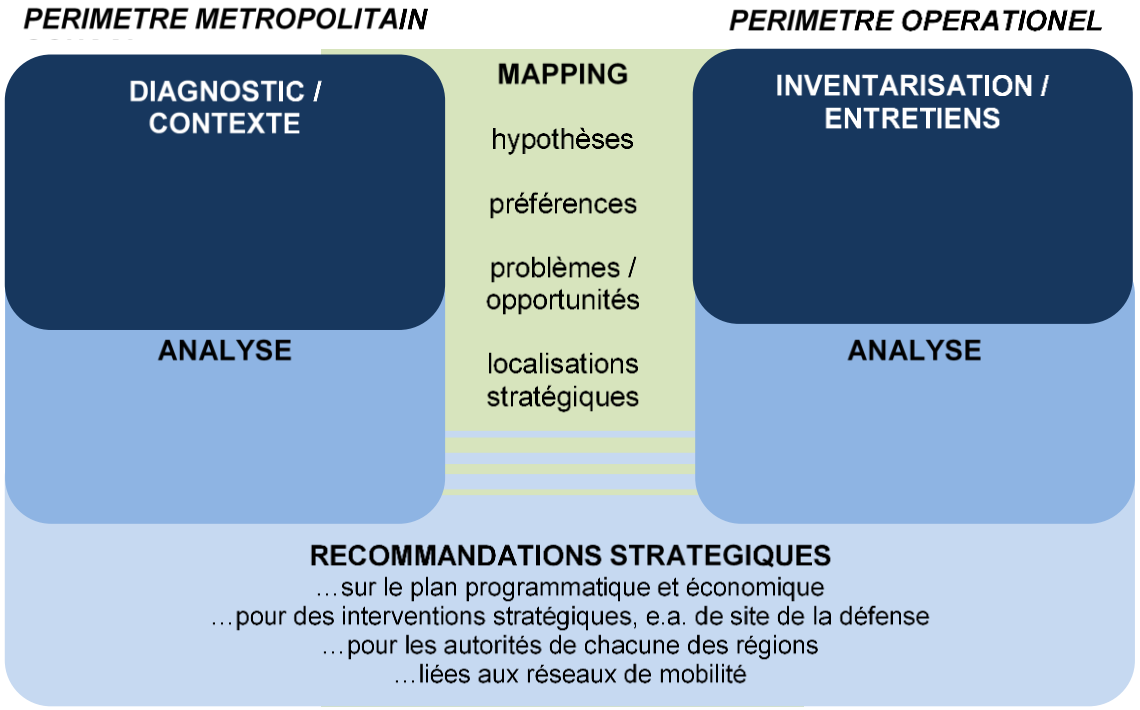
3. Recommandations stratégiques
    1. Vision du développement
        A. Groupes cibles, sous-domaines et points d'attention
        B. Vision de développement intégrée
        C. Profils des groupes cibles
    2. Recommandations stratégiques et plan d'action
        A. Mobilité
        B. Propriété et espace
        C. Marketing et acquisition
        D. Cluster et climat d'établissement

Annexe

Introduction
Plan d'approche

L'objectif principal de ce rapport est de définir une stratégie programmatique et économique commune pour le périmètre opérationnel. La stratégie commune et le programme d'action qui en résulte doivent conduire à une meilleure coordination entre les projets, à la promotion des synergies et au partage des infrastructures, ainsi qu'à une revalorisation de l'ensemble de la zone avec une capacité économique accrue et sa propre identité.

Le plan d'action qui est suivi tout au long de ce rapport peut être illustré schématiquement comme suit:

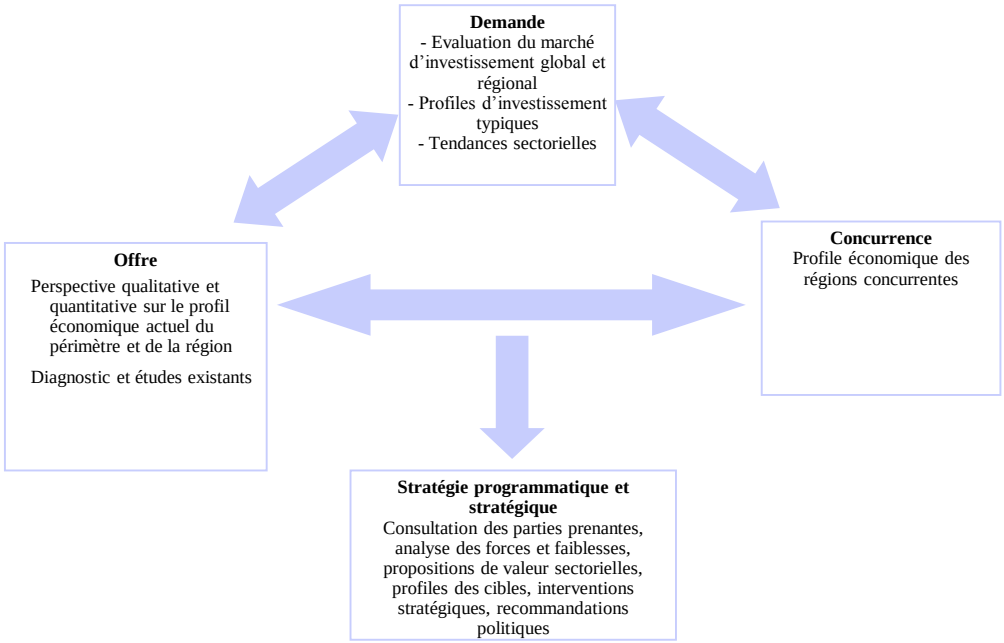


Introduction

Éléments de base typiques de la définition du produit comme support pour la détermination de la stratégie programmatique et économique

Dans la conduite d'une bonne politique, axée sur le développement économique et la promotion régionale, il est essentiel de se faire une idée claire tant de la demande (à savoir la structure et les tendances des flux d'investissements nationaux et étrangers et des exigences d'implantation fixées par les investisseurs) que de l'offre (à savoir les propres capacités d'attirer de nouvelles activités et de les développer). En se basant sur cette idée, il importe en outre de soutenir les choix de politique et les interventions stratégiques, de développer des stratégies d'aménagement territorial, de déterminer des groupes cibles, ainsi que de commercialiser dûment les atouts économiques. Dans notre vision, nous pouvons conceptualiser ces deux éléments, d'une part, comme le « produit », soit les capacités économiques de la région de Bruxelles dans un contexte concurrentiel et, d'autre part, comme « l'organisation », soit la politique, les services et la commercialisation de ce produit.

En vue de développer le premier concept, le profil d'économie d'entreprise et la position concurrentielle, il importe d'accorder une attention suffisante à l'adéquation entre l'offre et la demande du marché en ce qui concerne les flux d'investissements et les tendances dans les secteurs concernés. À cet effet, il y a lieu d'établir un lien entre les tendances au niveau mondial, national et régional et les propres capacités afin, sur cette base, de mettre ensuite en œuvre une stratégie de développement et un programme appropriés, axés sur des groupes cibles bien déterminés. Les analyses nécessaires au développement durable de ce lien représentent dès lors une part importante de l'analyse à l'échelle métropolitaine. Cette méthode de travail nous permettra d'aboutir à une description claire du « produit » offert par le périmètre Léopold III-A201. L'aménagement du territoire et le développement économique du périmètre seront alors mis en œuvre sur cette base.



1. Analyse à l’échelle métropolitaine

1. Informations de base et visions existantes du redéveloppement/réaménagement*

Résumé des principaux éléments ayant un impact sur les groupes cibles

Ambitions déjà identifiées Léopold III:

- un **quartier mixte** avec maintien des activités économiques.
- aménagement du boulevard Léopold III dans la perspective du développement d'une nouvelle zone de bureaux à dimension internationale (**Boulevard européen**).
- l'établissement d'un **Centre de compétence pour les nouvelles technologies et les technologies numériques** sera examiné (en complément au développement du pôle « Mediapark », à proximité de Reyers), ainsi que l'établissement d'un **centre de compétence logistique**.

La structure économique du périmètre opérationnel est caractérisée par une **grande diversité de secteurs, sans stratégie sectorielle bien définie**.

La **proximité des aéroports internationaux** est un aout ; « unique selling point » de ce site. Brussels Airport Company soutient le concept du Boulevard européen, qui est développé dans le cadre du PDT (programme de développement territorial) « Noordrand » et souhaite apporter une contribution à la recherche d'une identité renforcée pour cette zone, dans un contexte international.

La zone est confrontée à un problème **d'inoccupation (prolongée) des bâtiments** principalement en raison de leur état de délabrement et de la demande actuelle non adaptée. La structure fragmentée des propriétés intervient également en Région flamande. Depuis une dizaine d'années environ, les acteurs économiques misent de préférence sur la rénovation et la reconversion (principalement d'hôtels du côté flamand), vu ce phénomène d'inoccupation. Rares sont les grandes entreprises intéressées par ces sites en raison de leur qualité limitée comme environnements de travail, leur accès difficile et les mauvaises conditions énergétiques.

Les activités commerciales sont peu représentées. **L'établissement d'un centre commercial dans ce périmètre** ne présente toutefois aucun intérêt, car l'offre commerciale existante ou prévue est déjà importante au Nord de Bruxelles (projet Néo, Uplace, etc.).

On constate un transfert net **des services commerciaux de Bruxelles à la périphérie flamande**. Il en va certainement ainsi pour les sièges centraux, les entreprises de télécommunications et de consultance.

Les services publics sont très demandeurs d'espaces de bureaux, mais il ne faut pas s'attendre à une extension vers le « Noordrand » au cours des dix prochaines années.

* Voir l'aperçu en annexe

1. Informations de base et visions existantes du redéveloppement/réaménagement

Résumé des principaux éléments ayant un impact sur les groupes cibles

Les médias sont un secteur qui présente quelques avantages d'un regroupement (à titre d'exemple l'intégration verticale : la location de matériel dans les environs de réalisateurs de programmes situés à proximité de chaînes de télévision). Mais la base centrale que représente le « Noordrand » reste plus importante que l'avantage que présente un regroupement. **Personne ne s'attend toutefois à ce que les « médias » ne deviennent de gros demandeurs d'espace**.

Le « Noordrand » reste **le site d'implantation par excellence en matière logistique en Flandre**. Qui plus est, il y a, d'une part, une demande croissante nette de sites pour des activités logistiques à l'aéroport ou à proximité de celui-ci. Il faut notamment attribuer cette croissance au marché de détail en ligne, qui ne cesse de se développer. D'autre part, le transport aérien est de plus en plus confronté à la concurrence du transport maritime. Les dernières années, le développement technologique permet en effet également de transporter des produits délicats par voie maritime. Qui plus est, le transport maritime est 10 fois moins cher que le transport aérien.

Pour **les entrepreneurs créatifs débutants** , le « Noordrand » est confronté à une concurrence majeure des villes environnantes : Louvain, Malines, Anvers, etc. Ces entrepreneurs ne seront donc pas de **gros demandeurs d'espace** à court terme. Les entreprises de technologies innovantes, qui ne sont pas dénuées d'importance dans le tissu économique entourant Bruxelles et Louvain, ne sont pas actuellement les gros demandeurs d'espace dans le « Noordrand ». Les activités médiatiques forment une exception, particulièrement à Vilvorde.

Très forte demande d'espace sous forme de parcs PME parcellés classiques permettant des formes hybrides. Contrairement aux demandeurs d'espaces de bureaux, la présence de l'aéroport ne joue pas de rôle majeur dans ce cadre.

Tant les communes que les promoteurs constatent une **demande importante de commerces de gros**. Sur le plan fonctionnel, ces commerces peuvent parfaitement s'implanter dans une zone PME ou une zone logistique, mais ils souhaitent également s'établir en bordure d'autoroute à des fins de visibilité.

Le « Noordrand » présente un **potentiel pour plusieurs business models circulaires spécifiques**. Il s'agit principalement de petites à moyennes entreprises de production, orientées sur le « product life extension » (prolongement de la vie des produits) et le principe « cradle to cradle » (produit du berceau à la tombe). Ces activités sont orientées sur la réparation et la récupération (démontage) de matériaux. Contrairement à ce que l'on pense souvent, bon nombre d'entreprises de l'économie circulaire n'ont pas nécessairement besoin d'espaces et d'infrastructures d'envergure en périphérie, mais plutôt d'un environnement à forte densité, avec une large superficie de clients et de main-d'œuvre potentiels. Le « Noordrand » peut ainsi être considéré comme une zone attrayante pour ces profils.

1. Informations de base et visions existantes du redéveloppement/réaménagement

Résumé des principaux éléments ayant un impact sur les groupes cibles

Les entreprises recherchent de plus en plus des environnements accessibles : à titre d'exemples l'environnement de la gare de Diegem ou de l'aéroport lui-même. **Les nouveaux développements de bureaux ne se justifient quasi plus que dans les environs immédiats d'une grande gare ferroviaire (même dans une perspective économique)**. Tous les promoteurs immobiliers confirment l'intérêt que présentent les environs d'une gare pour la construction de nouveaux bureaux. C'est ce qui explique notamment l'attrait de l'aéroport de Zaventem et l'intérêt que les promoteurs et les entreprises de services portent aux sites à proximité des gares de Malines et de Louvain. Moyennant un bon développement des installations et équipements (magasins, services, horeca), les gares de Diegem, Vilvorde, Bordet et Schaerbeek pourront, à terme, également devenir des pôles d'attraction. Actuellement, les lignes de tram supplémentaires qui sont prévues ne sont pas un facteur d'attrait du site pour les entreprises. Les gares ferroviaires supplémentaires du niveau de la gare de Diegem, qui sont prévues, pourraient devenir des pôles d'attraction, par exemple en ce qui concerne la gare à la Kerklaan. Dans ce cadre, l'attention portée à la liaison « last mile » est importante, ainsi que la réduction de la distance temporelle « porte à porte ».

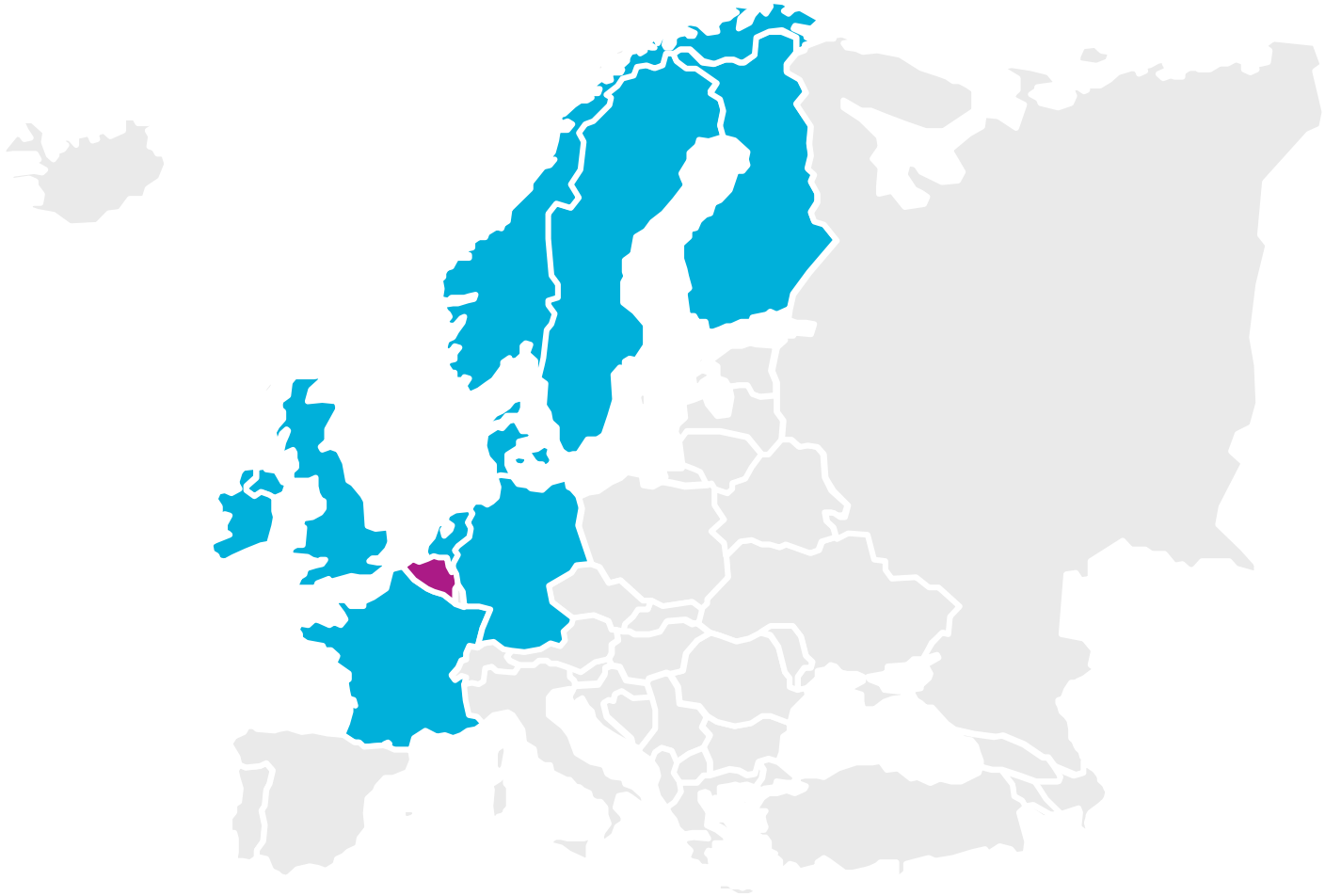
Il est préférable de séparer rigoureusement l'économie à grande échelle, les activités de production et la logistique à grande échelle des environnements résidentiels. La compatibilité diminue à une vitesse énorme, dès qu'il est question de transport de marchandises ou de déplacements/stationnement de plus de 20 travailleurs.

La présence de **sièges centraux (re)liés à l'aéroport forment l'épine dorsale économique** du « Noordrand ». Il s'agit d'un énorme facteur d'attraction pour de nombreuses activités tertiaires liées à l'aéroport.

À l'exception des départements R&D de grandes entreprises, la **présence d'entreprises de technologie propre et de technologie alimentaire ou d'entreprises logistiques** est limitée au niveau du « Noordrand ». Un changement rapide n'est pas prévu dans un avenir immédiat.

2. Analyse de la demande du marché
Région d'étude pertinente en Europe de l'Ouest

L'analyse de la demande du marché porte sur les pays avec lesquels le niveau d'intégration économique est le plus important du point de vue de Bruxelles et, en conséquence, avec lesquels la concurrence en matière d'attrait des investissements est également la plus forte, mais aussi la plus pertinente. In casu, l'analyse se concentre à cet effet sur les investissements attirés par la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Irlande, la France et les pays scandinaves.



2. Analyse de la demande du marché
sur base de la banque de données GLT (Global Location Tendances)

Pour l'analyse de la demande du marché, on utilise la banque de données GLT (Global Location Tendances) d'IBM. Celle-ci enregistre les annonces de nouveaux projets d'investissement étrangers à travers le monde et renferme actuellement quelque 200.000 projets. L'objet de la banque de données est de suivre, de manière permanente, les choix d'implantation d'entreprises dans le monde entier. À cet effet, les annonces de nouveaux investissements (green field) et d'investissements d'extension sont enregistrés au niveau de projet. Dans ce cadre, il n'est pas tenu compte des fusions et des rachats - pouvant du reste par la suite mener à des investissements d'extension ou de consolidation - puisque ces décisions d'investissement ne sont pas motivées par un choix d'implantation. Par rapport à l'enregistrement spécifique d'investissements étrangers, la banque de données GLT se concentre en outre principalement sur l'enregistrement des créations d'emplois plutôt que des flux financiers. Ce faisant, une plus grande attention est accordée à l'impact économique réel des investissements étrangers et à la compétitivité économique sous-jacente de la région de destination.

La banque de données Global Location Tendances sert notamment à transmettre aux investisseurs des informations, lorsqu'ils doivent choisir un lieu d'établissement, puisqu'elle permet de procéder à une analyse des destinations les plus populaires dans le cadre d'un investissement particulier. Cette banque de données permet de procéder à des analyses des tendances d'investissement au niveau sous-sectoriel et au niveau de l'activité, ce qui offre la possibilité de déterminer la part de marché d'un lieu bien précis.

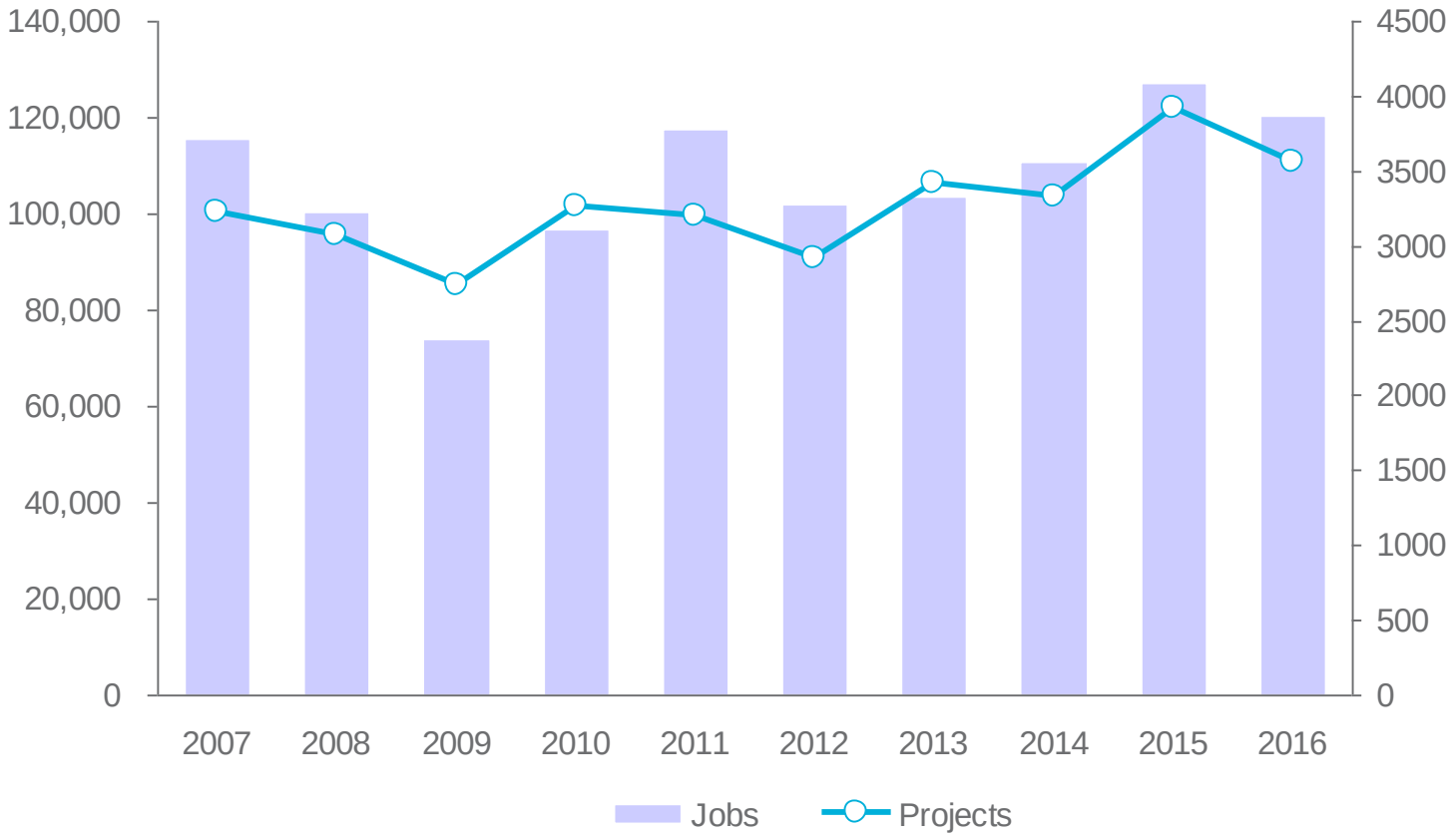
Dans le cadre du présent projet, l'évaluation de la demande comprend une analyse fonctionnelle intersectorielle des investissements étrangers, tant au niveau international et national qu'au niveau régional/urbain. Cette approche donne une idée de la dynamique dans les différents secteurs et les diverses activités et indique, en outre, quels pays ou quelles régions sont les plus actifs (actives) respectivement pour générer et attirer des investissements dans chaque secteur et chaque activité.



2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest*, création d'emplois et nombre de projets (2007 - 2016)

- Tant la création d'emplois que le nombre de projets d'investissements en Europe de l'Ouest suit une tendance positive, depuis la crise du crédit. Entre-temps, elle a même dépassé le niveau enregistré avant 2009.



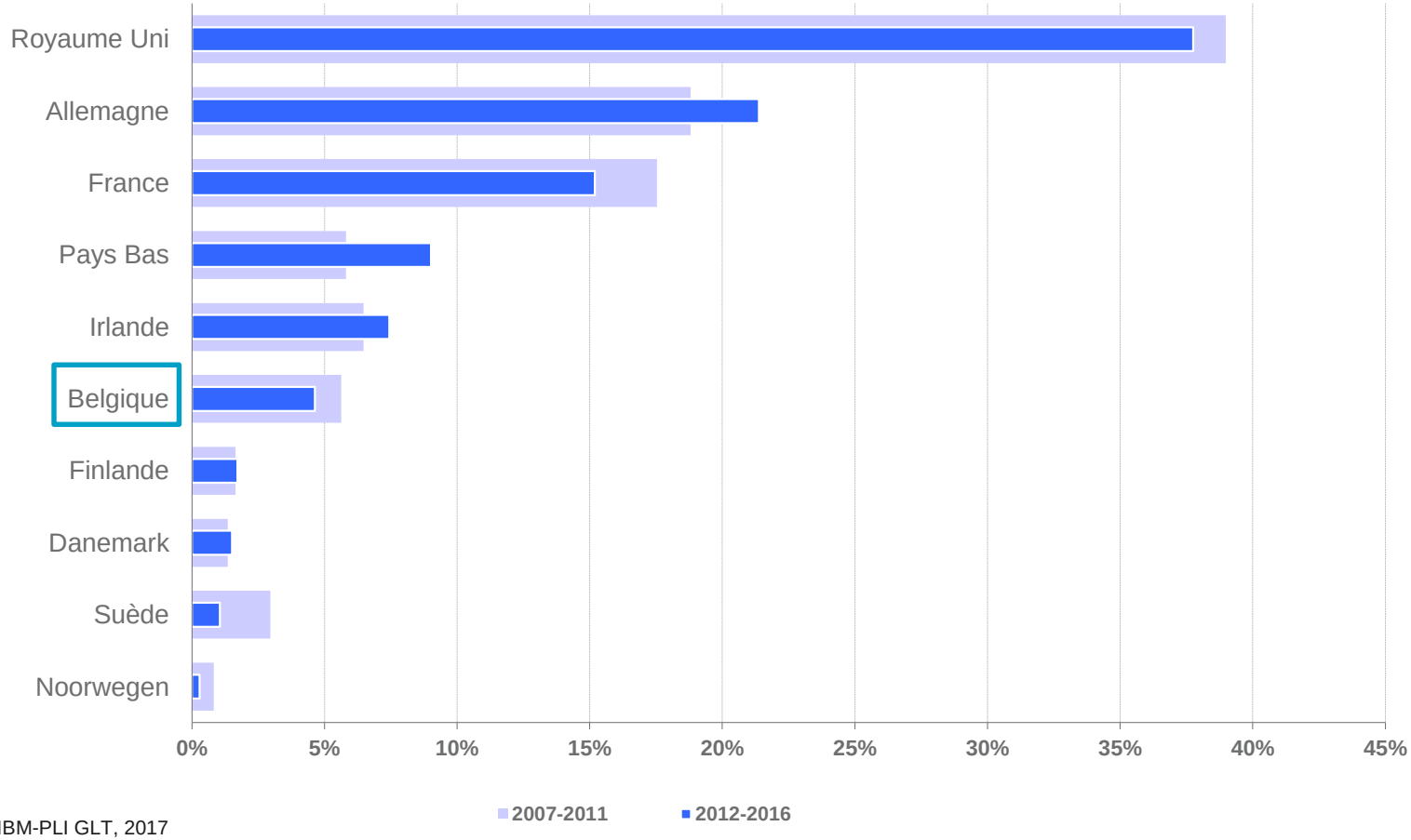
Source : IBM-PLI GLT, 2017

* tels que définis à la p.7

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest, part dans la création d'emplois par pays (2007-2011 ; 2012-2016)

- Le classement sur la base de la création d'emplois par pays montre un rapport de compétitivité modifié dans la région de l'étude. Tant la France, la Belgique que la Suède présentent une diminution nette quant à la création d'emplois, tant en termes absolus que relatifs, tandis que l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Irlande présentent un mouvement inverse.

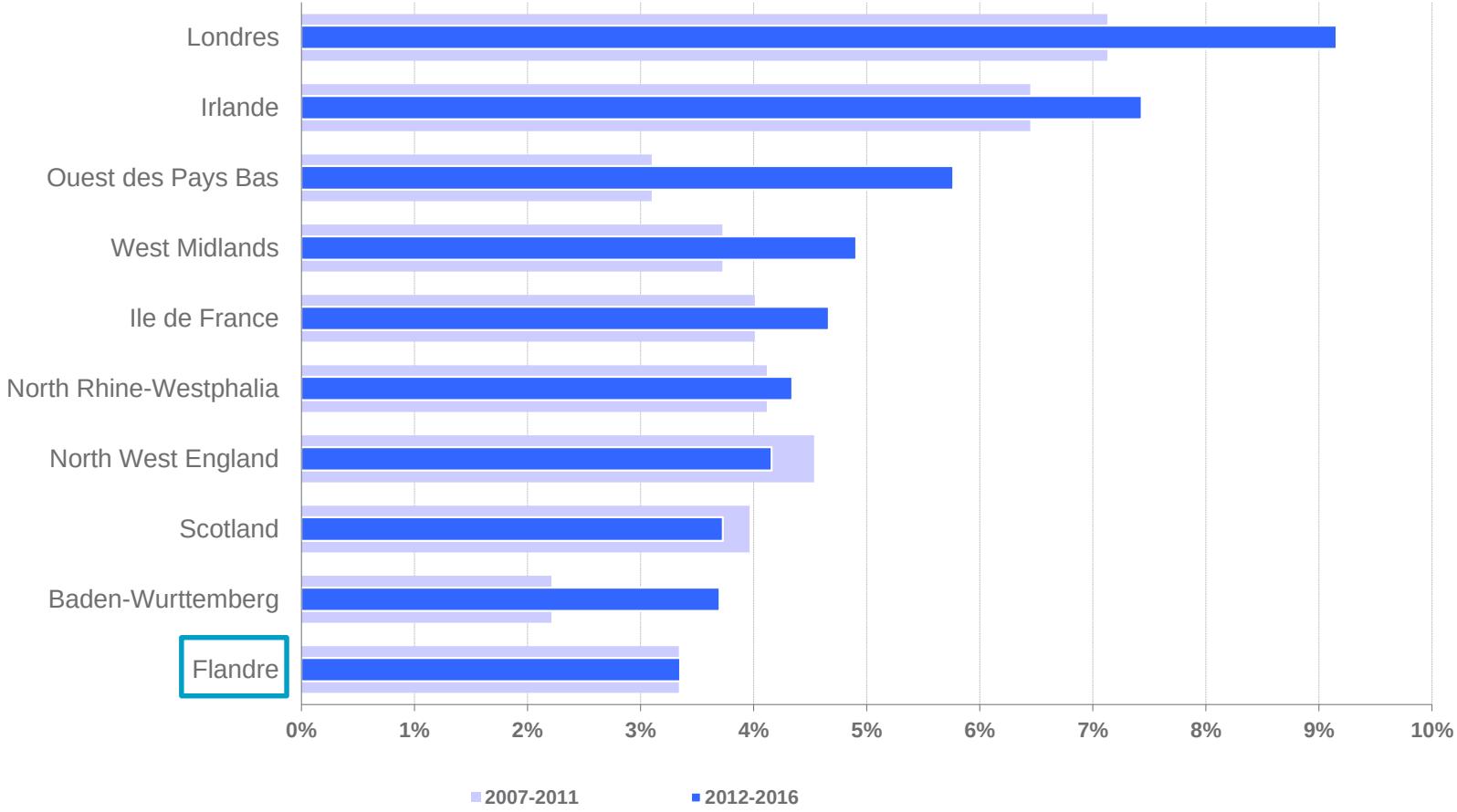


Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest, part de la création d'emplois par région (top 10, NUTS 1, 2007-2011 ; 2012-2016)

- Avec une dixième place au classement et une part de marché stable, la Région flamande réalise d'excellentes performances dans un contexte ouest-européen. Tant la Wallonie que Bruxelles se situent plus bas dans le classement et voient en outre leur part de marché diminuer.

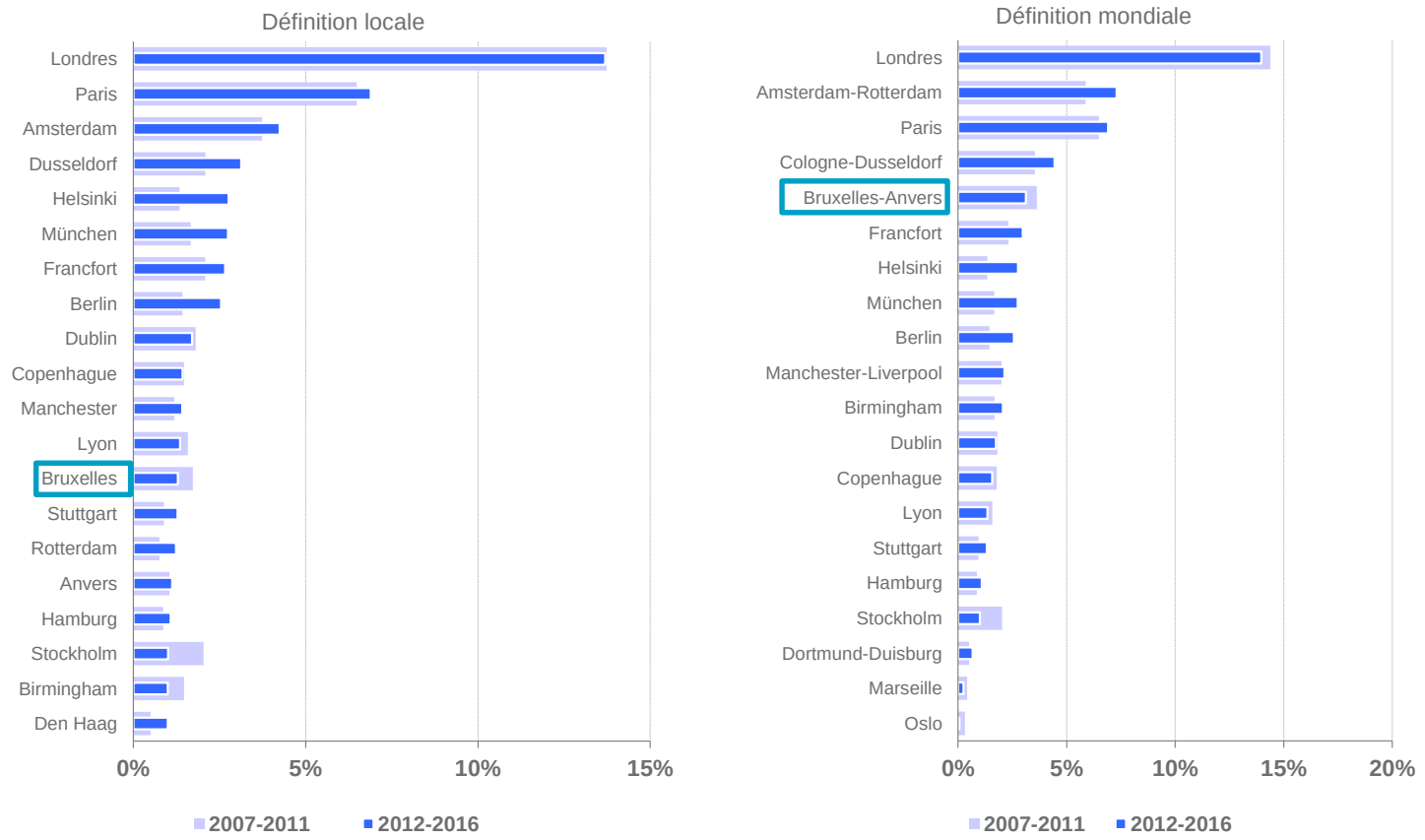


Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la part de marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest, part du nombre de projets par région métropolitaine* (top 20, 2007-2011 ; 2012-2016)

- Toutefois, dans le cadre d'une évaluation du nombre de projets d'investissement au niveau des régions métropolitaines, Bruxelles se classe en bonne à très bonne position avec une cinquième place en ce qui concerne la part de marché dans le contexte d'une région définie largement. Ce qui signifie que la région métropolitaine bruxelloise est effectivement une destination intéressante pour les investissements étrangers en Europe de l'Ouest et que la concurrence la plus directe s'exerce avec les régions métropolitaines de Londres, Amsterdam-Rotterdam, Paris, Cologne-Dusseldorf et Francfort.

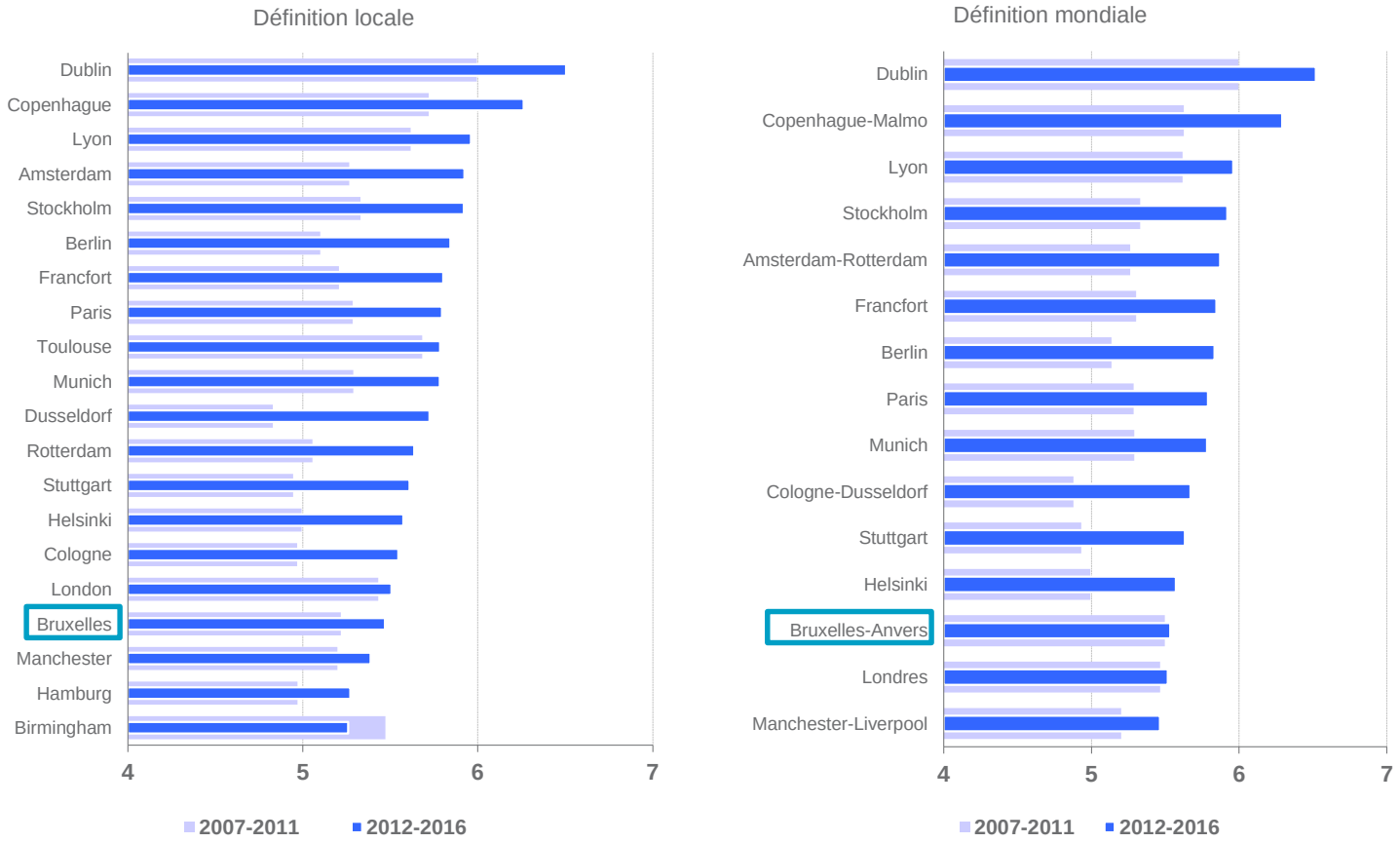


Source : IBM-PLI GLT, 2017
* voir en annexe pour la définition

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest, valeur du projet* par région métropolitaine (2007-2011 ; 2012-2016)

- Les résultats de l'analyse de la valeur ajoutée et de l'intensité des connaissances des emplois créés par les investissements étrangers fait à nouveau ressortir un autre tableau. Dans un contexte ouest-européen, Bruxelles se montre assez faible au niveau de ce facteur, bien que la valeur des emplois créés soit justement d'une extrême importance dans un contexte particulièrement urbanisé et à forte densité.

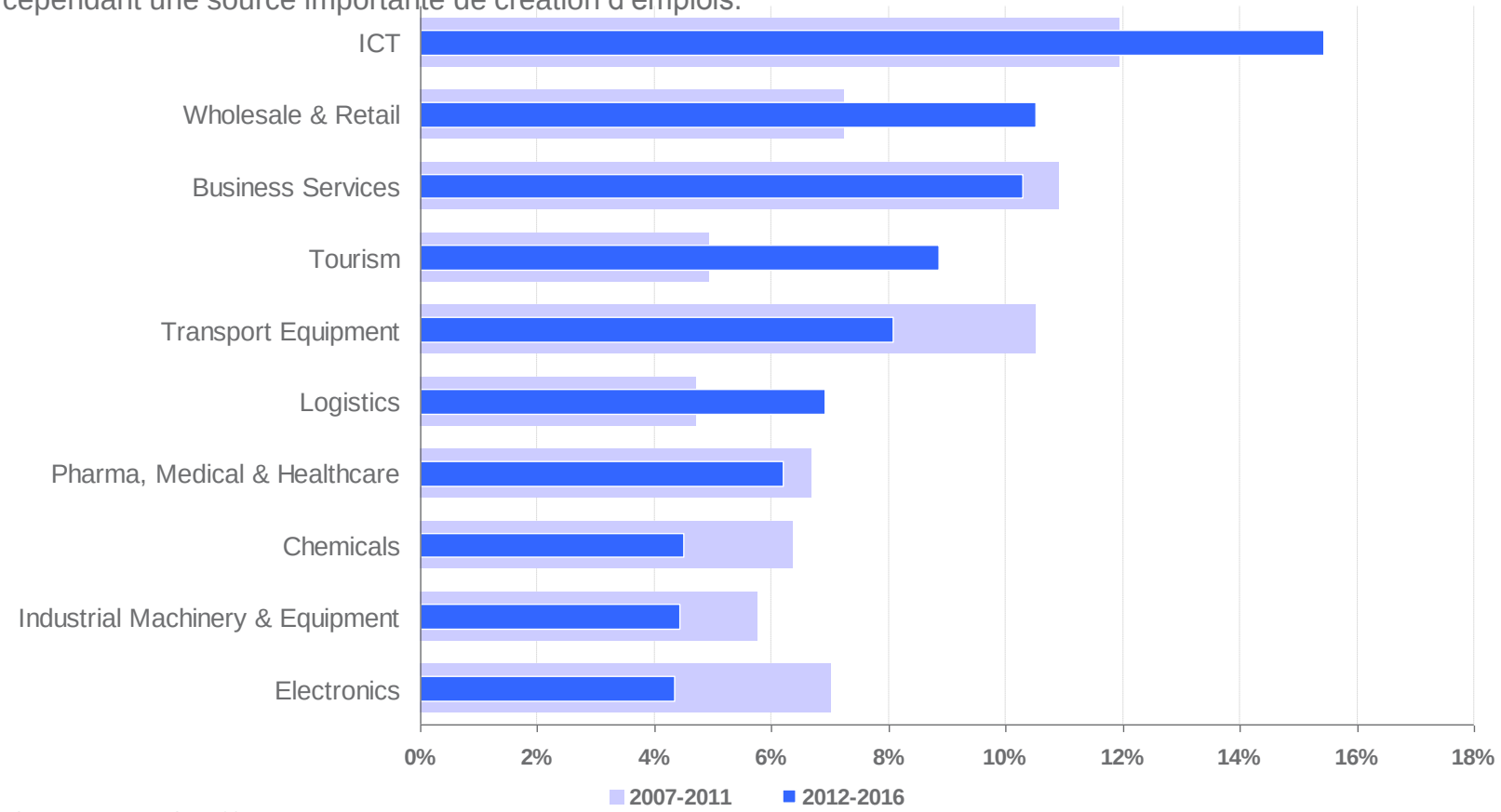


Source : IBM-PLI GLT, 2017
Valeur du projet : score de 1 à 10 avec 10 comme valeur supérieure, calculée en se basant sur la valeur ajoutée et la rémunération par emploi, ainsi que l'intensité des connaissances du secteur

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest, création d'emplois par secteur (top 10 ; 2007-2011 ; 2012-2016)

- Les modifications adéquates en matière de création d'emplois par secteur portent notamment sur les secteurs pertinents pour la Région bruxelloise, tels que les secteurs ICT, du commerce de gros et de détail (notamment dans le segment du commerce en ligne), ainsi que le secteur du tourisme et celui de la logistique. Par ailleurs, la création d'emplois dans les secteurs de la Chimie, des Machines, de l'Électronique et des l'Équipements de Transport est en baisse en ce qui concerne ce dernier secteur, tant au niveau automobile qu'aéronautique. Ces secteurs restent cependant une source importante de création d'emplois.

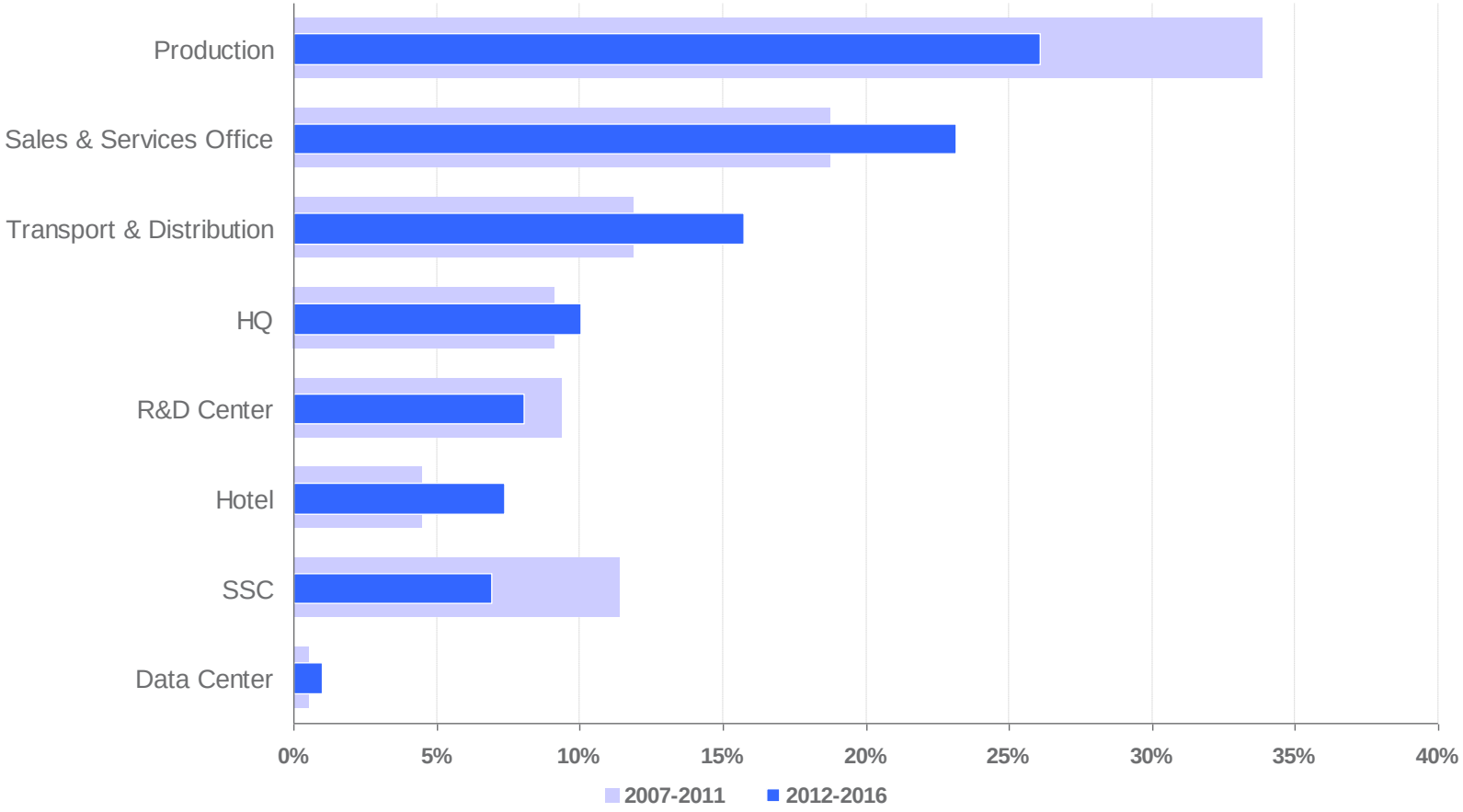


Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest, création d'emplois par activité (2007-2011 ; 2012-2016)

- Les activités de production présentent un recul net, tout en générant encore de loin le plus grand nombre d'emplois. Les investissements dans les activités de service et la logistique ont présenté une croissance nette.

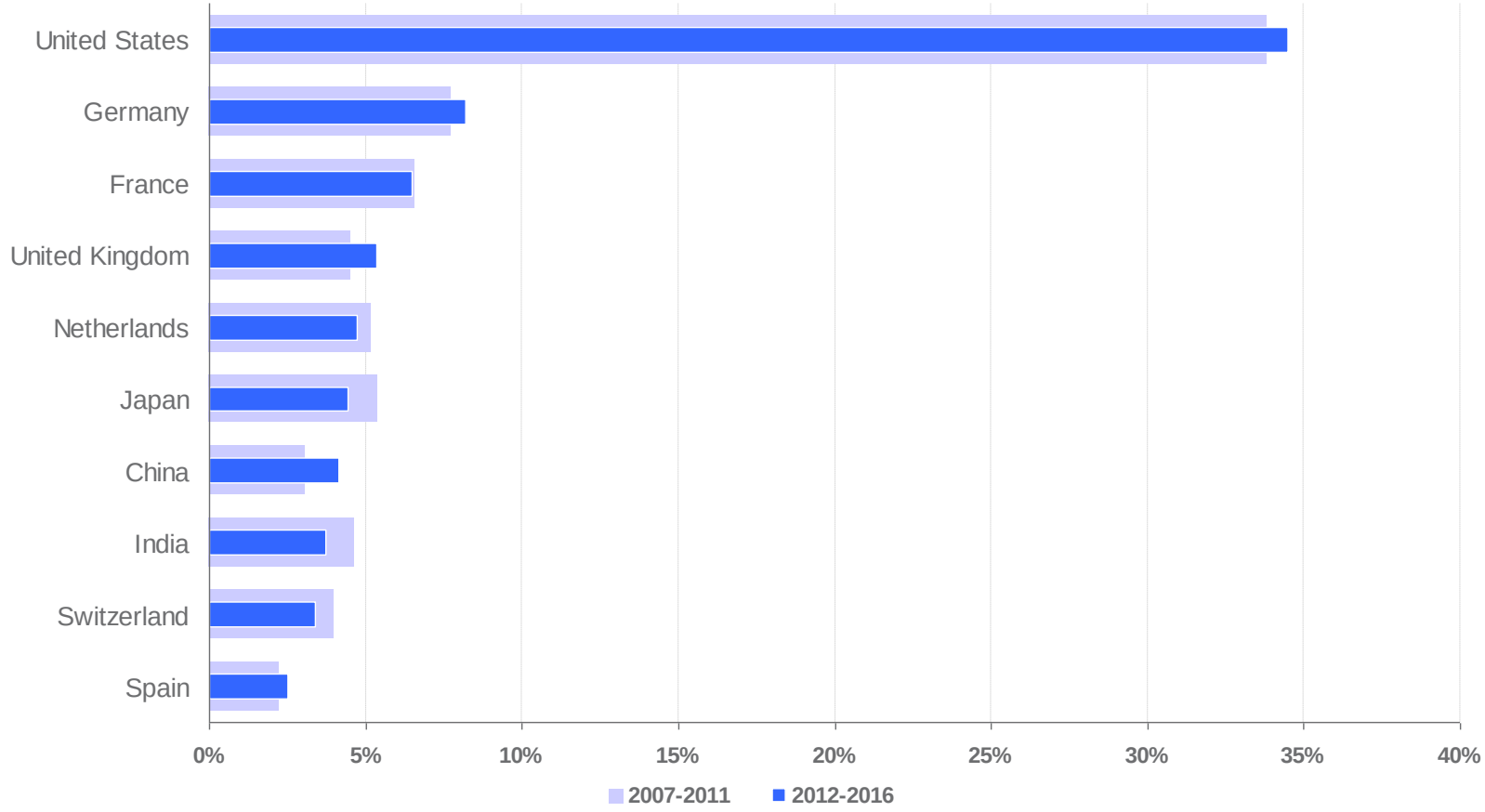


Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers en Europe de l'Ouest, création d'emplois par pays d'origine (top 10 ; 2007-2011 ; 2012-2016)

- Le modèle d'origine des investissements étrangers est assez stable. Les États-Unis sont toujours et de loin les plus gros investisseurs en Europe de l'Ouest. À noter l'importance des pays voisins comme pays d'origine. Enfin, la Chine et l'Inde font clairement leur apparition comme nouveaux pays d'origine majeurs.

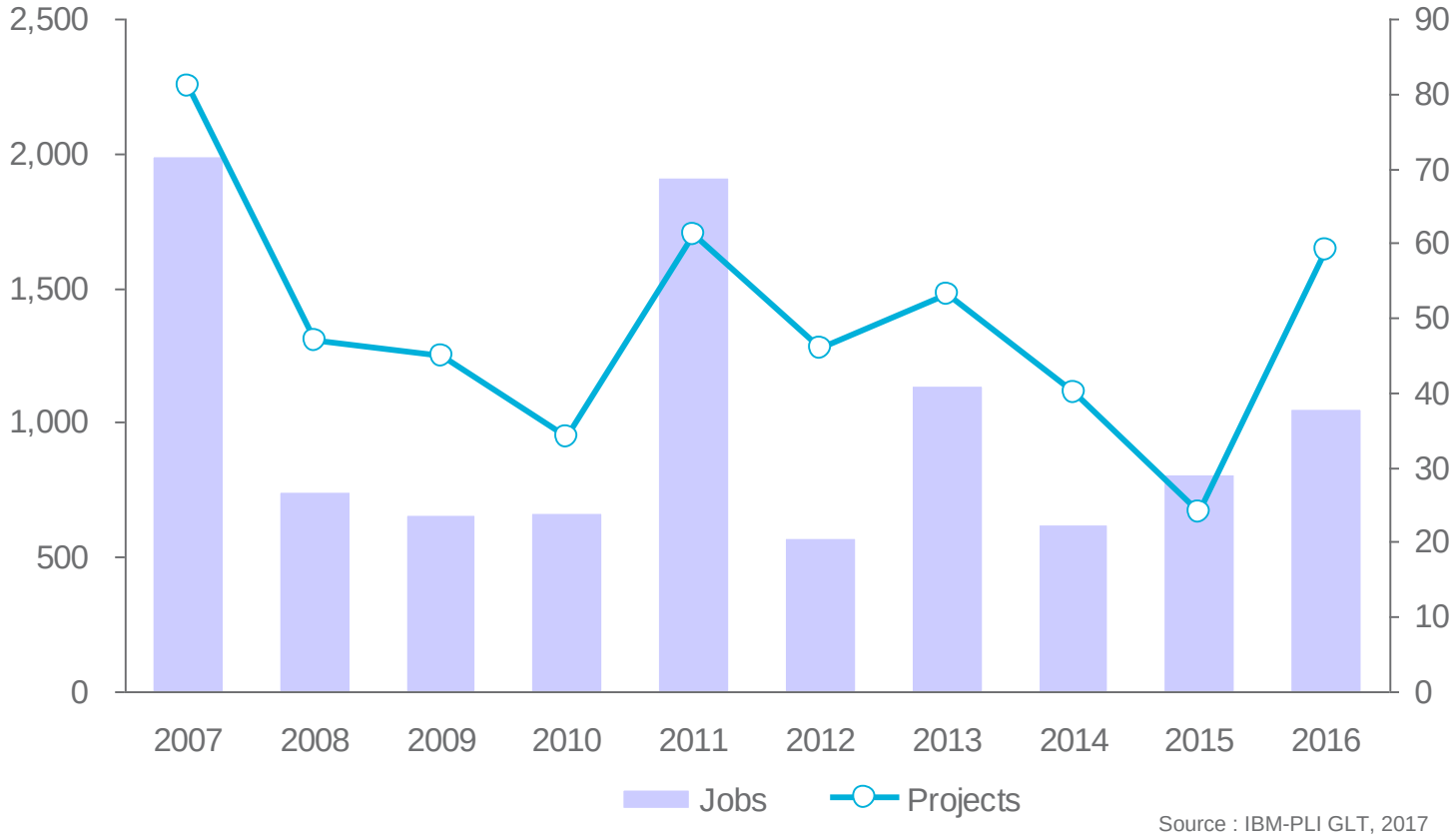


Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers dans la région métropolitaine bruxelloise (définition locale), création d'emplois et nombre de projets (2007-2016)

- La tendance des investissements étrangers à Bruxelles sur une période de dix ans est extrêmement volatile, tant en ce qui concerne la création d'emplois qu'au niveau du nombre de projets. Ce qui d'emblée peut partiellement s'expliquer par l'influence d'un nombre limité de gros projets pour ce qui concerne la création d'emplois.
- En termes d'emplois et de nombre de projets, le volume d'investissement au cours des 5 dernières années se situe respectivement à 30 % et 20 % sous le niveau de la période précédente.



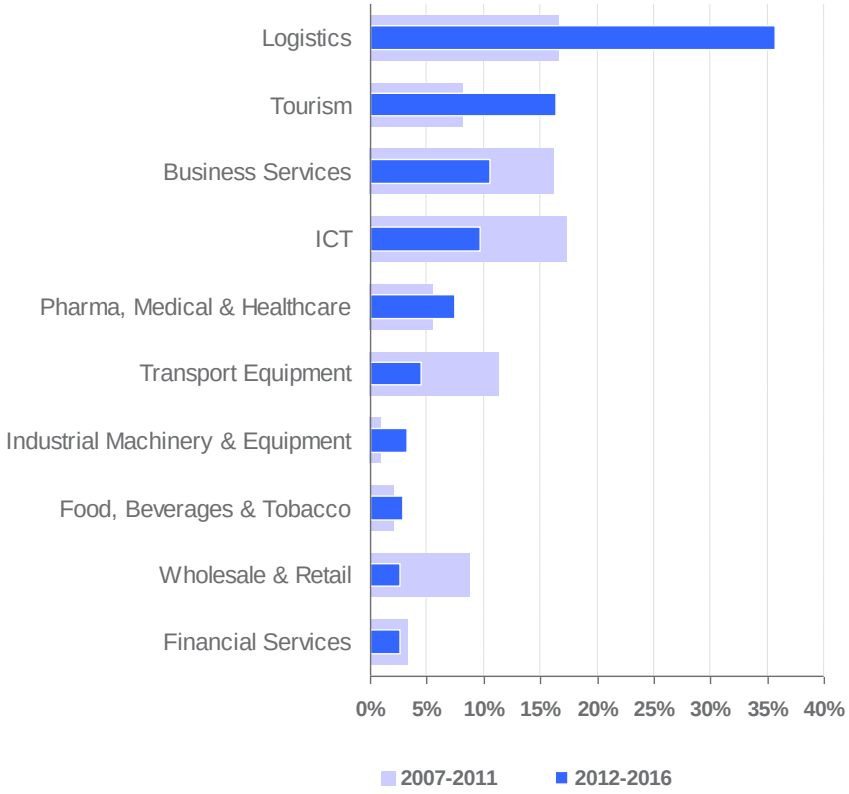
Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la demande du marché

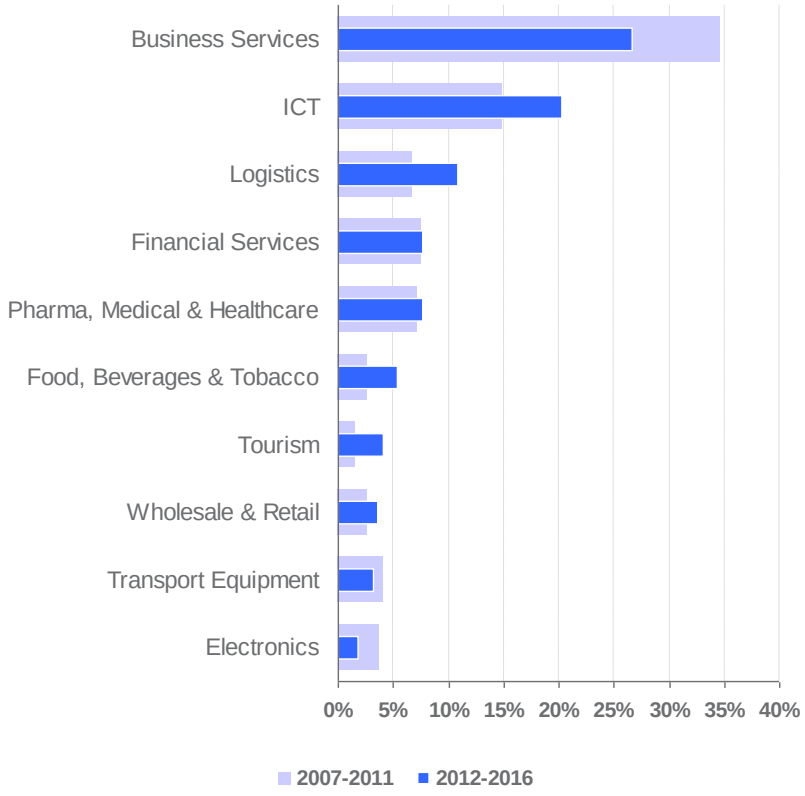
Investissements étrangers dans la région métropolitaine bruxelloise (définition locale), part de la création d'emplois et du nombre de projets par secteur (top 10 ; 2007-2011 ; 2012-2016)

- La forte croissance dans les secteurs de la logistique et du tourisme ne passe pas inaperçue, lorsque l'on observe la composition sectorielle des investissements étrangers dans la région métropolitaine bruxelloise. On constate parallèlement une augmentation du nombre de projets ICT, bien qu'il s'agissait en même temps de projets de moindre envergure. Les secteurs commerciaux et financiers restent en outre des secteurs majeurs. Les secteurs des moyens de transport, pharmaceutique et alimentaire ne sont pas négligeables d'un point de vue « investissements ».

Jobs



Projecten

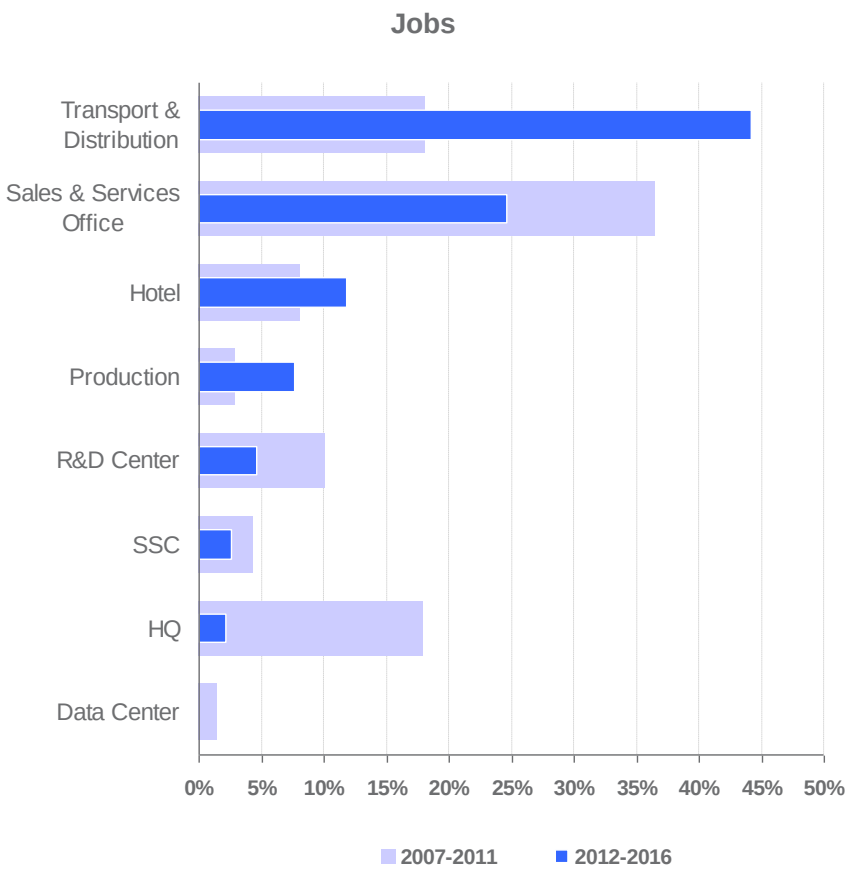


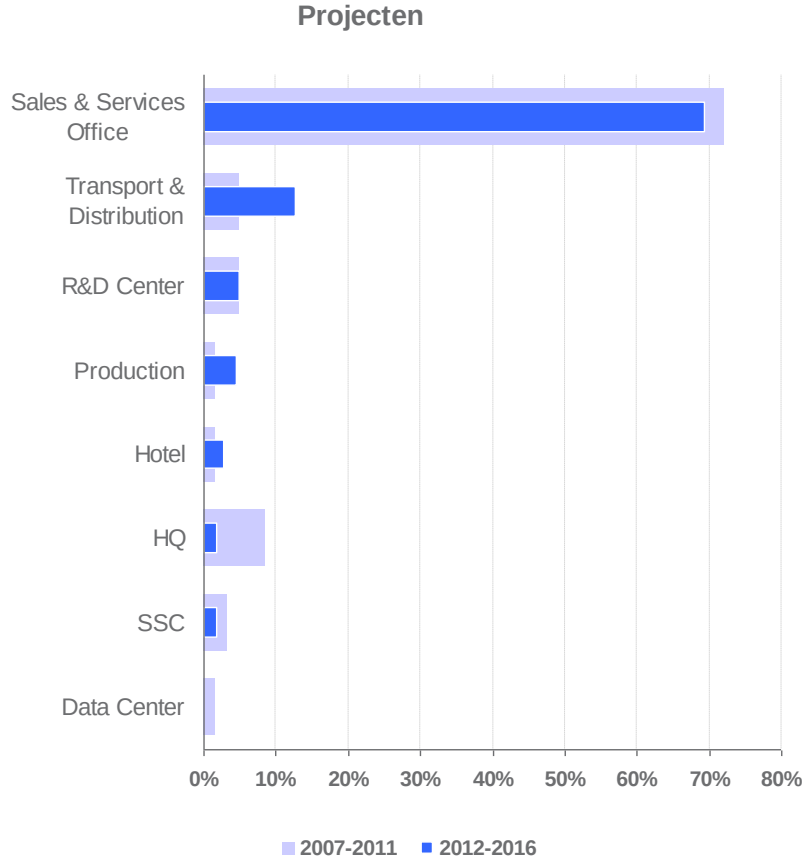
Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers dans la région métropolitaine bruxelloise (définition locale), part de la création d'emplois et du nombre de projets par activité (2007-2011 ; 2012-2016)

- La création d'emplois par activité confirme le tableau sectoriel, avec une croissance au niveau logistique et des hôtels et l'importance des activités de bureau dont l'ampleur moyenne du projet a toutefois diminué.



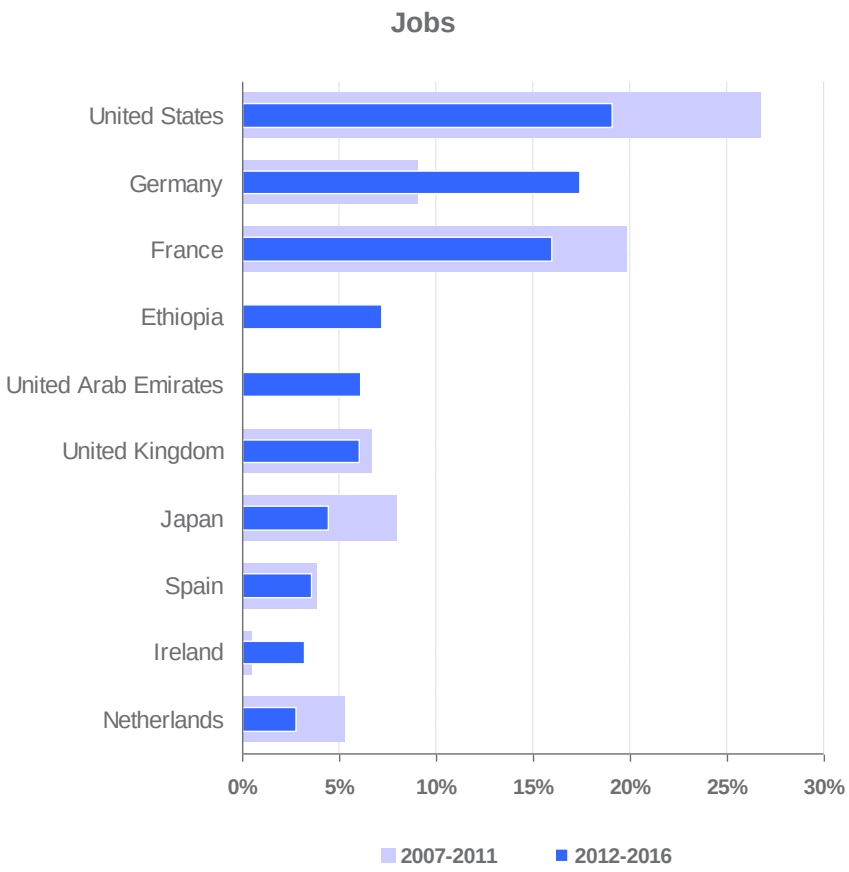


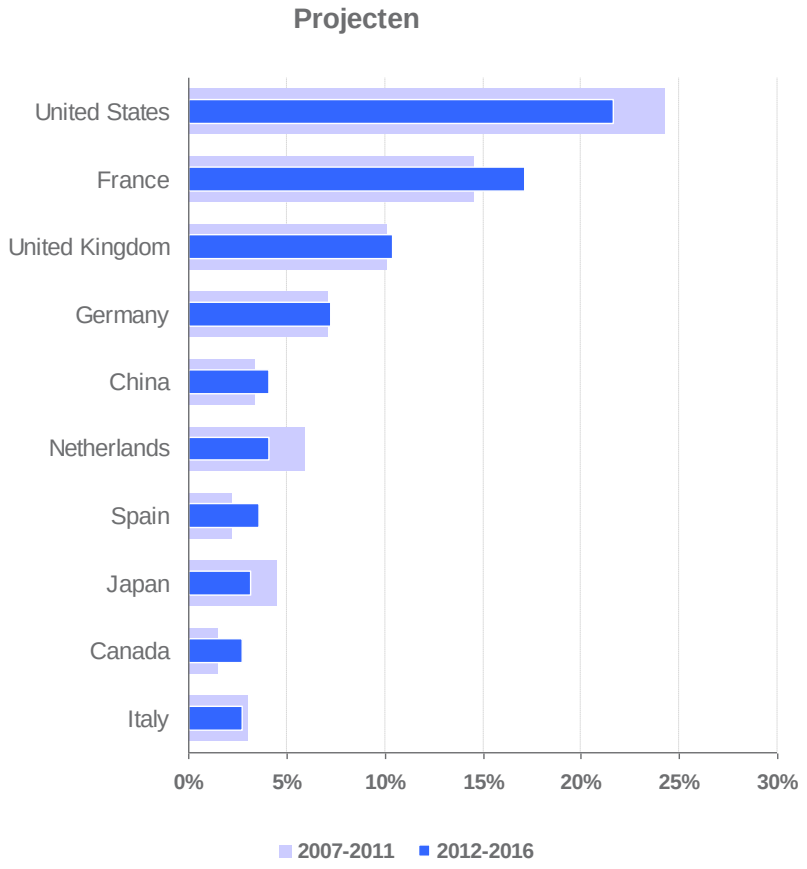
Source : IBM-PLI GLT, 2017

2. Analyse de la demande du marché

Investissements étrangers dans la région métropolitaine bruxelloise (définition locale), création d'emplois par pays d'origine (2007-2011 ; 2012-2016)

- Les États-Unis sont toujours et de loin la source principale d'investissements étrangers, suivis par la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.





Source : IBM-PLI GLT, 2017

3. Hypothèses
en matière de priorisation sectorielle

- L'analyse des tendances d'investissements, telle qu'exposée ci-avant, permet d'établir un aperçu des combinaisons « secteur-activité » (à titre d'exemple la R&D dans le secteur pharmaceutique) ayant, au cours des dernières années, généré le nombre le plus élevé d'emplois (avec un minimum de 500 emplois) dans la région étudiée (l'Europe de l'Ouest) au cours de la période de 2012-2016. Pour se faire une première idée des groupes cibles pertinents potentiels pour le périmètre opérationnel, des priorités ont ensuite été fixées à partir de cette liste de combinaisons « secteur-activité ». En vue de cette priorisation, plusieurs facteurs ont été évalués pour chaque combinaison « secteur-activité » aux fins d'indiquer les priorités stratégiques de la région. Ces facteurs sont :

    A. Le volume des investissements :*:* nombre d'emplois et de projets réalisés/annoncés (*20 %)*
    B. La part de marché régionale/urbaine*:* part du nombre d'emplois et de projets réalisés/annoncés (*20 %)*
    C. Les tendances et l'évolution prévue*:* tendance historique et croissance sectorielle prévue (*20 %)*
    D. La valeur de l'emploi*:* valeur ajoutée et intensité des connaissances des emplois créés (*20 %)*
    E. L'adéquation avec l'offre locale*:* présence d'un groupe pertinent *(20 %)*

- Pour chaque combinaison « secteur-activité », des données sont collectées pour ces cinq facteurs et un score est attribué à chaque facteur sur la base de ces données sous-jacentes. Pour chaque combinaison « secteur-activité », un score pondéré de 1 à 5 (5 = extrême priorité) est ensuite calculé. Comme l'indique déjà les facteurs susmentionnés, cette analyse ne se concentre pas seulement sur la demande. Une mise en parallèle très poussée est également effectuée avec l'offre grâce à une première analyse de l'offre locale. Avant d'aboutir au classement intégré des combinaisons « secteur-activité », nous exposons individuellement chaque facteur aux pages suivantes.

A. Le volume des investissements

Investissements étrangers dans la région de l'étude, création d'emplois par « secteur-activité » (2012-2016)

- L'évaluation du volume des investissements (20 %) porte sur le nombre d'emplois et de projets créés/annoncés dans chacune des combinaisons « secteur-activité » grâce à des investissements étrangers d'origine mondiale, avec pour destination la région de l'étude (Belgique, Pays-Bas, Allemagne, France, Royaume-Uni, Irlande, Norvège, Suède, Danemark, Finlande), tels qu'ils sont enregistrés dans la banque de données GLT (Global Location Tendances) d'IBM. Ce qui donne une indication du volume total du marché et du potentiel d'investissement par combinaison « secteur-activité ».

- Le classement (top 15) des combinaisons « secteur-activité », qui répondent à l'exigence minimale précédente montre une forte focalisation sur l'ICT, les logiciels et les services commerciaux, ainsi que sur les arrière-guichets, les sièges centraux, les hôtels et le commerce de détail, la logistique et la production de denrées alimentaires, les machines, les moyens de transport, les métaux et les produits pharmaceutiques.

Sector	Activity	Investerings-volume
Software & Web	Sales & Service office	●
HQ	Headquarters	●
Hotel	Hotel	●
Wholesale & Retail	Sales & Service office	●
SSC	Shared Services Center	●
Food	(Advanced) Manufacturing	●
Industrial Machinery	(Advanced) Manufacturing	●
Automotive	(Advanced) Manufacturing	●
ICT	Sales & Service office	●
Wholesale & Retail	Transport & Distribution	●
Metals	(Advanced) Manufacturing	●
Land Transport	Transport & Distribution	◕
Consultancy	Sales & Service office	◕
Banking	Sales & Service office	◕
Pharmaceuticals	(Advanced) Manufacturing	◕

Faible/petit ○ ⟶ ● Élevé/grand

B. La part de marché régionale/urbaine

Investissements étrangers à Bruxelles (définition locale), part de marché par « secteur-activité » (2012-2016, top 15)

- La part de marché régionale/urbaine (15 %) porte sur la part de Bruxelles dans le volume d'investissements (emplois et projets) précité. Ce qui indique la forte/faible capacité de la région à attirer des investissements dans chaque combinaison « secteur-activité » et donne, par conséquent, également une indication du potentiel régional.

- Au cours des dernières années, Bruxelles a surtout réussi à attirer des services ICT et une large gamme de services commerciaux et financiers. L'importance des activités logistiques est en outre à noter. Enfin, le secteur pharmaceutique et des dispositifs médicaux et le secteur automobile ressortent également en tant qu'acteurs pertinents dans la région, parallèlement aux hôtels.

Sector	Activity	Regionaal marktaandeel
ICT	Sales & Service office	●
Land Transport	Transport & Distribution	●
Consultancy	Sales & Service office	●
Banking	Sales & Service office	●
Architectural & Engineering	Sales & Service office	●
Logistics	Transport & Distribution	●
Legal	Sales & Service office	●
Air Transport	Transport & Distribution	●
Insurance & Pension	Sales & Service office	●
Medical Devices	R&D center	●
Pharmaceuticals	(Advanced) Manufacturing	●
Advertising	Sales & Service office	●
Software & Web	Sales & Service office	●
Hotel	Hotel	●
Automotive	(Advanced) Manufacturing	◕

Source : IBM-PLI GLT, 2017

Faible/petite ○ → ● Élevée/grande

C. Les tendances et l'évolution prévue

Tendance d'investissement et croissance sectorielle pour les combinaisons « secteur-activité » à croissance la plus rapide

- Le facteur « tendances et évolution prévue » (15 %) est une combinaison tant de la tendance historique au fil des années en matière de création d'emplois dans chaque combinaison « secteur-activité », telle qu'elle est enregistrée dans la banque de données GLT, que de croissance sectorielle mondiale prévue. Ce facteur cherche dès lors à anticiper et à donner une indication du potentiel futur.

- Le top 15 des combinaisons « secteur-activité », classées en fonction du score de tendance, illustre bien comment il faut surtout s'attendre à la plus grande croissance dans les centres de données, les activités motivées par la demande, telles que les activités hôtelières et du commerce de détail, ainsi que les activités logistiques, des services ICT et de R&D, de services financiers et dans le secteur pharmaceutique et des dispositifs médicaux. À noter que la composition sectorielle de ces secteurs en pleine croissance correspond, dans une large mesure, au modèle d'investissement de Bruxelles, tel qu'il est présenté dans la section précédente.

Sector	Activity	Trend
Data Center	Data Center	●
Minerals	(Advanced) Manufacturing	●
Banking	Sales & Service office	●
Hotel	Hotel	●
Wholesale & Retail	Sales & Service office	●
Wholesale & Retail	Transport & Distribution	●
Software & Web	R&D center	●
Pharmaceuticals	(Advanced) Manufacturing	◕
Medical Devices	(Advanced) Manufacturing	◕
Insurance & Pension	Sales & Service office	◕
Security & Fund	Sales & Service office	◕
Land Transport	Transport & Distribution	◕
Metals	(Advanced) Manufacturing	◕
ICT	Sales & Service office	◕

Source : IBM-PLI GLT, Oxford Economics, Marketline, 2017

Faibles/petit ○ → ● Élevées/grandes

D. La valeur de l'emploi
Score de qualité des investissements par « secteur-activité »

- La qualité des investissements (15 %) est la valeur ajoutée et l'intensité des connaissances des emplois créés par combinaison « secteur-activité ». Il s'agit d'un critère important notamment pour les sites urbains typiques avec un coût opérationnel élevé, qui souhaitent se focaliser sur l'attrait de projets générant une grande valeur ajoutée, mais dont la création totale d'emplois par secteur est généralement moindre.

- Le classement (top 15) sur base de la qualité des investissements montre l'importance de la R&D et de la production de qualité supérieure pour générer des emplois à intensité des connaissances et à valeur ajoutée élevées. Au niveau sectoriel, ce sont principalement l'industrie pharmaceutique et des dispositifs médicaux, les secteurs de l'électronique, des moyens de transport et ICT, qui sont les principaux créateurs d'emplois à haute valeur ajoutée.

Sector	Activity	Job value
Pharmaceuticals	R&D center	●
Aerospace	R&D center	●
Electronic Components	R&D center	●
Medical Devices	R&D center	●
Automotive	R&D center	●
Communication Equipment	R&D center	●
Software & Web	R&D center	◕
Pharmaceuticals	(Advanced) Manufacturing	◕
Medical Devices	(Advanced) Manufacturing	◕
Aerospace	(Advanced) Manufacturing	◕
Automotive	(Advanced) Manufacturing	◕
HQ	Headquarters	◕
Chemicals	(Advanced) Manufacturing	◕
ICT	Sales & Service office	◕
Real Estate	Sales & Service office	◕

Source : IBM-PLI GLT, 2017

Faible/petite ○ → ● Élevée/grande

E. L’adéquation avec l’offre locale

- L’adéquation avec l’offre locale (20 %) porte sur une première mise en parallèle de haut niveau avec l’offre (conditions d’implantation et tissu économique régional) de la Région bruxelloise (définition locale). L’attrait d’investissements pouvant alors être réalisé sur cette base. Dans ce cadre, l’accent est mis sur les facteurs qui sont généralement les principaux facteurs dans la sélection du lieu d’implantation (talent et cluster). C’est pourquoi, on est notamment attentif à la présence régionale de groupes d’entreprises pertinents et de talents/main-d’œuvre par combinaison « secteur-activité ». Dans ce cadre, on évalue tant l’ampleur absolue de la présence sectorielle que la spécialisation sectorielle dans un contexte ouest-européen.

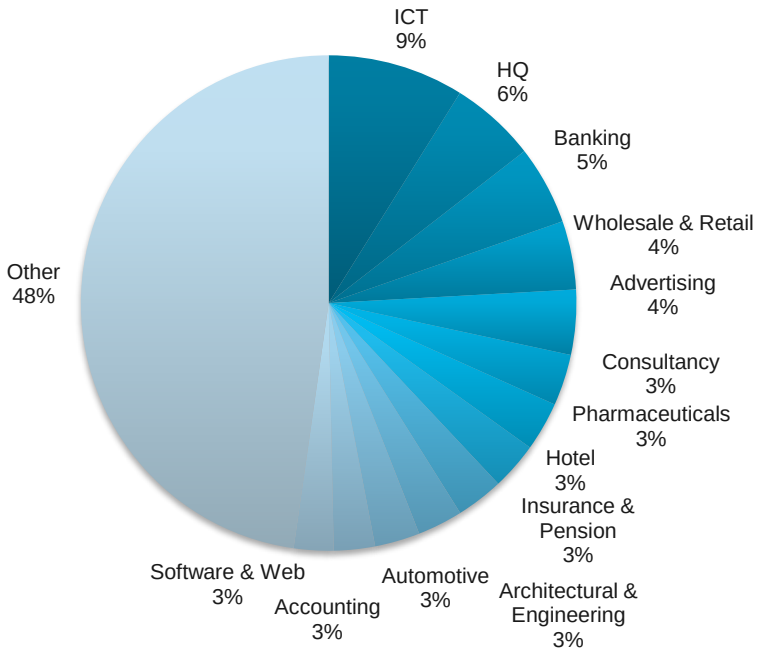
- L’analyse de haut niveau de l’offre indique des points forts dans les conditions d’implantation locales et régionales en termes de services commerciaux et financiers, d’ICT, de sièges centraux et de transport et logistique. À noter également le point fort que représente le secteur pharmaceutique.

Sector	Activity	Match met lokaal aanbod
Consultancy	Sales & Service office	●
Legal	Sales & Service office	◕
ICT	Sales & Service office	◕
Advertising	Sales & Service office	◕
Accounting	Sales & Service office	◕
Banking	Sales & Service office	◕
HQ	Headquarters	◕
Real Estate	Sales & Service office	◕
SSC	Shared Services Center	◕
Wholesale & Retail	Sales & Service office	◕
Architectural & Engineering	Sales & Service office	◕
Land Transport	Transport & Distribution	◑
Pharmaceuticals	(Advanced) Manufacturing	◑
Air Transport	Transport & Distribution	◑
Logistics	Transport & Distribution	◑

Source : LinkedIn, Hoovers, 2017

Faible/petite ○ ⟶ ● Élevée/grande

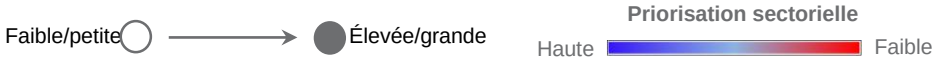
Part des profils LinkedIn par secteur-activité, Bruxelles (définition locale), 2017



3. Aperçu
de la Priorisation sectorielle

- L'analyse combinée permet d'établir un classement de chaque facteur, sur la base des scores pondérés.
- Cet aperçu prévoit un fondement analytique pour les groupes cibles économiques prioritaires en ce qui concerne le périmètre opérationnel, basé sur une mise en parallèle entre, d'une part, le tissu économique régional et, d'autre part, l'opportunité d'investir en Europe de l'Ouest.
- En résumé, cette analyse nous apprend que les groupes cibles suivants sont prioritaires pour le développement ultérieur du périmètre opérationnel :
  - ✓ **les services ICT / logiciels et la R&D**
  - ✓ **Services d'affaires et financiers, notamment en matière de consultance, en matière bancaire, d'ingénierie, juridique et publicitaire**
  - ✓ **Sièges centraux**
  - ✓ **Transport et logistique**
  - ✓ **Hôtels et Commerce de détail**
  - ✓ **Fabrication de produits de qualité supérieure et R&D, notamment au niveau pharmaceutique, des dispositifs médicaux et automobile**

Sector	Activity	Investerings-volume	Regionaal marktaandeel	Trend	Job value	Match met lokaal aanbod	Sector-prioriteit
ICT	Sales & Service office	●	●	◕	◕	◕	4.3
Banking	Sales & Service office	◕	●	●	◕	◕	4.1
Consultancy	Sales & Service office	◕	●	◑	◑	●	4.0
Pharmaceuticals	(Advanced) Manufacturing	◕	●	◕	◕	◑	3.9
Software & Web	Sales & Service office	●	●	◕	◕	◑	3.8
Land Transport	Transport & Distribution	◕	●	◕	◔	◑	3.6
Wholesale & Retail	Sales & Service office	●	◑	●	◔	◕	3.6
Hotel	Hotel	●	●	●	○	◑	3.5
Architectural & Engineering	Sales & Service office	◑	●	◑	◑	◕	3.5
Legal	Sales & Service office	◔	●	◑	◑	◕	3.4
Insurance & Pension	Sales & Service office	◔	●	◕	◕	◑	3.3
Medical Devices	R&D center	○	●	◕	●	◑	3.3
Advertising	Sales & Service office	◑	●	◑	◑	◕	3.3
Logistics	Transport & Distribution	◑	●	◑	◔	◑	3.3
HQ	Headquarters	●	○	◑	◕	◕	3.3
Air Transport	Transport & Distribution	◔	●	◑	◑	◑	3.2
SSC	Shared Services Center	●	◑	○	◑	◕	3.2
Wholesale & Retail	Transport & Distribution	●	◔	●	◔	◑	3.1
Pharmaceuticals	R&D center	◑	◑	◑	●	◑	3.1
Automotive	(Advanced) Manufacturing	●	◕	○	◕	◑	3.0
Data Center	Data Center	◑	○	●	◕	◑	2.9
Software & Web	R&D center	◑	◔	●	◕	◔	2.8
Medical Devices	(Advanced) Manufacturing	◔	◑	◕	◕	◑	2.7
Chemicals	(Advanced) Manufacturing	◕	○	◕	◕	◑	2.7
Food	(Advanced) Manufacturing	●	○	◑	◔	◑	2.6
Real Estate	Sales & Service office	○	◔	◑	◕	◕	2.6
Security & Fund	Sales & Service office	◑	○	◕	◕	◑	2.6
Metals	(Advanced) Manufacturing	●	○	◕	◔	◑	2.6
Industrial Machinery	(Advanced) Manufacturing	●	○	◔	◑	◔	2.4
Communication Equipment	R&D center	○	○	◑	●	◑	2.2
Aerospace	(Advanced) Manufacturing	◔	◑	○	◕	◔	2.2
Accounting	Sales & Service office	○	○	◑	◑	◕	2.1
Automotive	R&D center	○	○	○	●	◑	2.0
Plastic	(Advanced) Manufacturing	◑	○	◕	◔	◔	2.0
Electrical Equipment	(Advanced) Manufacturing	◔	○	◕	◑	◔	2.0
Minerals	(Advanced) Manufacturing	○	○	●	◔	◔	1.8
Electronic Components	R&D center	○	○	◔	●	◔	1.8
Aerospace	R&D center	○	○	○	●	○	1.4



3. Priorisation sectorielle
Analyse de sensibilité : focus sur la création d'emplois

- Afin d'évaluer la solidité des résultats relatifs aux différences de focalisation, en ce qui concerne la politique de développement économique, il a été procédé à une analyse de sensibilité du classement ci-contre. Dans ce cadre, l'accent est mis sur le volume de la création d'emplois et il n'est pas tenu compte de la valeur de l'emploi.

- Le résultat indique que la composition des secteurs prioritaires reste, dans une large mesure, identique. On constate toutefois, dans une mesure limitée, un transfert de priorité mutuelle, avec principalement une priorité supérieure pour les hôtels, ainsi que le transport et la logistique. Il n'y a rien de surprenant à cela, puisque c'est justement dans ces secteurs que l'offre d'emplois augmente de manière plus spécifique pour les profils peu qualifiés et que la création d'emplois est caractérisée par une moindre valeur ajoutée et une plus faible intensité des connaissances.

Sector	Activity	Investerings-volume	Regionaal marktaandeel	Trend	Match met lokaal aanbod	Sector-prioriteit
ICT	Sales & Service office	●	●	◕	◕	4.5
Banking	Sales & Service office	◕	●	●	◕	4.3
Consultancy	Sales & Service office	◕	●	◑	●	4.3
Land Transport	Transport & Distribution	◕	●	◕	◑	4.1
Hotel	Hotel	●	●	●	◑	4.0
Software & Web	Sales & Service office	●	●	◕	◑	4.0
Wholesale & Retail	Sales & Service office	●	◑	●	◕	4.0
Pharmaceuticals	(Advanced) Manufacturing	◕	●	◕	◑	3.9
Architectural & Engineering	Sales & Service office	◑	●	◑	◕	3.7
Legal	Sales & Service office	◔	●	◑	◕	3.6
Advertising	Sales & Service office	◑	●	◑	◕	3.5
Logistics	Transport & Distribution	◑	●	◑	◑	3.5
Wholesale & Retail	Transport & Distribution	●	◔	●	◑	3.5
Insurance & Pension	Sales & Service office	◔	●	◕	◑	3.4
Air Transport	Transport & Distribution	◔	●	◑	◑	3.4
SSC	Shared Services Center	●	◑	○	◕	3.3
HQ	Headquarters	●	○	◑	◕	3.2
Medical Devices	R&D center	○	●	◕	◑	3.1
Automotive	(Advanced) Manufacturing	●	◕	○	◑	3.0
Food	(Advanced) Manufacturing	●	○	◑	◑	2.8
Data Center	Data Center	◑	○	●	◑	2.8
Pharmaceuticals	R&D center	◑	◑	◑	◑	2.8
Metals	(Advanced) Manufacturing	●	○	◕	◑	2.7
Software & Web	R&D center	◑	◔	●	◔	2.6
Medical Devices	(Advanced) Manufacturing	◔	◑	◕	◑	2.6
Chemicals	(Advanced) Manufacturing	◕	○	◕	◑	2.5
Security & Fund	Sales & Service office	◑	○	◕	◑	2.5
Real Estate	Sales & Service office	○	◔	◑	◕	2.4
Industrial Machinery	(Advanced) Manufacturing	●	○	◔	◔	2.3
Accounting	Sales & Service office	○	○	◑	◕	2.0
Plastic	(Advanced) Manufacturing	◑	○	◕	◔	1.9
Aerospace	(Advanced) Manufacturing	◔	◑	○	◔	1.8
Communication Equipment	R&D center	○	○	◑	◑	1.8
Electrical Equipment	(Advanced) Manufacturing	◔	○	◕	◔	1.8
Minerals	(Advanced) Manufacturing	○	○	●	◔	1.8
Automotive	R&D center	○	○	○	◑	1.5
Electronic Components	R&D center	○	○	◔	◔	1.1
Aerospace	R&D center	○	○	○	○	0.7

Faible/petite ○ → ● Élevée/grande

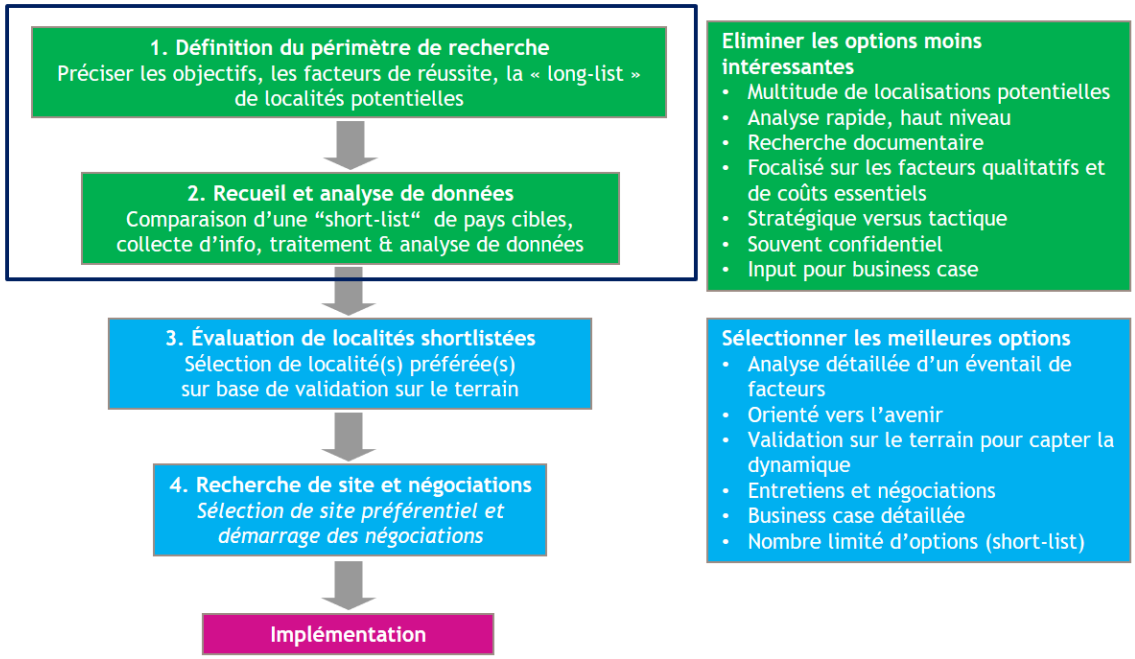
Priorité sectorielle: Haute — Faible

4. Position concurrentielle au niveau international
Introduction

- Le pouvoir d'attirer les groupes cibles prioritaires précités et de poursuivre leur développement dans la Région bruxelloise est évalué au cours d'une prochaine étape, sur la base des analyses de la position concurrentielle internationale de Bruxelles déjà réalisées par l'IBM-PLI. Dans ce cadre, il importe de noter que les conditions d'implantation au sens large sont analysées et couvrent l'intégralité du tissu économique (voir plus loin pour des détails supplémentaires sur les facteurs pris en compte). Les résultats de cette analyse de compétitivité sont dès lors pertinents, tant en ce qui concerne les gros acteurs internationaux à la recherche d'un lieu d'établissement approprié pour des investissements neufs ou d'extension que pour les plus petites entreprises locales en concurrence avec des acteurs internationaux sur le marché local ou qui exportent leurs produits et/ou services.

- Le processus décisionnel d'une entreprise dans le choix d'un nouveau lieu d'établissement sert toujours de toile de fond, lors de la réalisation de ces comparaisons au niveau international. Cette méthode de travail garantit une comparaison sous l'angle de l'investisseur, en permettant ainsi l'utilisation des résultats.

Différentes étapes dans le choix d'un lieu d'établissement par une entreprise



4. Position concurrentielle au niveau international
Introduction

- Dans le cadre d'une telle analyse comparative, l'étape 1a porte sur la sélection d'une longue liste de lieux d'établissement (concurrentiels) potentiels et la définition d'un profil d'investissement spécifique au niveau « secteur-activité », sur la base de l'expérience étendue d'IBM-PLI en matière de conseils de lieu d'implantation des entreprises. Ces profils d'investissement comprennent des hypothèses de projet, des exigences d'établissement et les pondérations correspondantes, telles que les entreprise les utilisent dans la pratique. Cette méthode de travail garantit une comparaison sous l'angle de l'investisseur. Les frais opérationnels et/ou la rentabilité de l'investissement analysé sont en outre comparés de manière systématique. Dans ce cadre, l'accent dépend du secteur et de l'activité. Les facteurs de coûts les plus courants, qui dépendent en outre du lieu d'établissement, sont le travail et l'immobilier. Le transport, l'énergie et les impôts jouent également un rôle important pour divers secteurs et diverses activités.

- L'étape 1b porte ensuite sur la comparaison plus concrète de plusieurs lieux d'établissement, qui semblent entrer en ligne de compte pour l'investissement (ce que l'on appelle la « longue liste » de lieux d'établissement). La première étape du processus de comparaison consiste à collecter des données pour les différents facteurs de lieux d'établissement. La collecte de données se déroule exactement de la même manière que si IBM-PLI s'en chargeait dans le cadre de la sélection d'un lieu d'établissement pour une entreprise. En conséquence, on utilise les données disponibles, collectées par recherche documentaire, qu'un investisseur privé souhaiterait analyser, lorsqu'il met en parallèle plusieurs lieux d'établissement pour choisir un nouveau lieu d'implantation. Sur la base des données collectées, un score est attribué à chaque lieu d'établissement pour chaque facteur afin, de cette manière, d'aboutir à un tableau de score pondéré (qualité). Les coûts opérationnels et/ou la rentabilité sont calculés.

- Les résultats de l'analyse comparative sont ensuite exposés pour les segments suivants :

  - Centre de distribution européen
  - Production automobile de qualité supérieure et R&D
  - Services logiciels / ICT et R&D
  - Siège central
  - Services financiers et commerciaux
  - Production de produits pharmaceutiques de qualité supérieure et R&D

Centre de distribution européen
Profil d'investissement

- La qualité des conditions d'entreprise dans chaque lieu d'établissement est évaluée sur la base des exigences du lieu d'établissement et des pondérations de la matrice figurant à droite.
- Pour chaque facteur de localisation (à titre d'exemple la « flexibilité en matière de recrutement »), un score est établi sur la base d'un ensemble de données sous-jacentes (voir en annexe pour l'aperçu des sources).
- Un score global et comparable (0 à 10) est finalement calculé pour chaque lieu d'établissement, sur la base des pondérations.
- Les coûts opérationnels sont ensuite calculés pour chaque lieu d'établissement, répartis selon le travail, l'immobilier et le transport sur la base des hypothèses du profil figurant ci-dessous.

MAIN D'OEUVRE	
Total	125
Function	Effectifs
Gestion de la logistique	1
Gestion d'entrepôt	105
Planning	10
Administration	9
Volume annuel (tonne)	250,000

IMMOBILIER		
terrain:	8	ha
bâtiment:	50,300	m²
magasin	50,000	m²
bureau	300	m²

FLUX LOGISTIQUES
- inbound: ports maritimes (pondéré sur base de transbordement de marchandises
- outbound: 5 marchés principaux au sein de l'UE

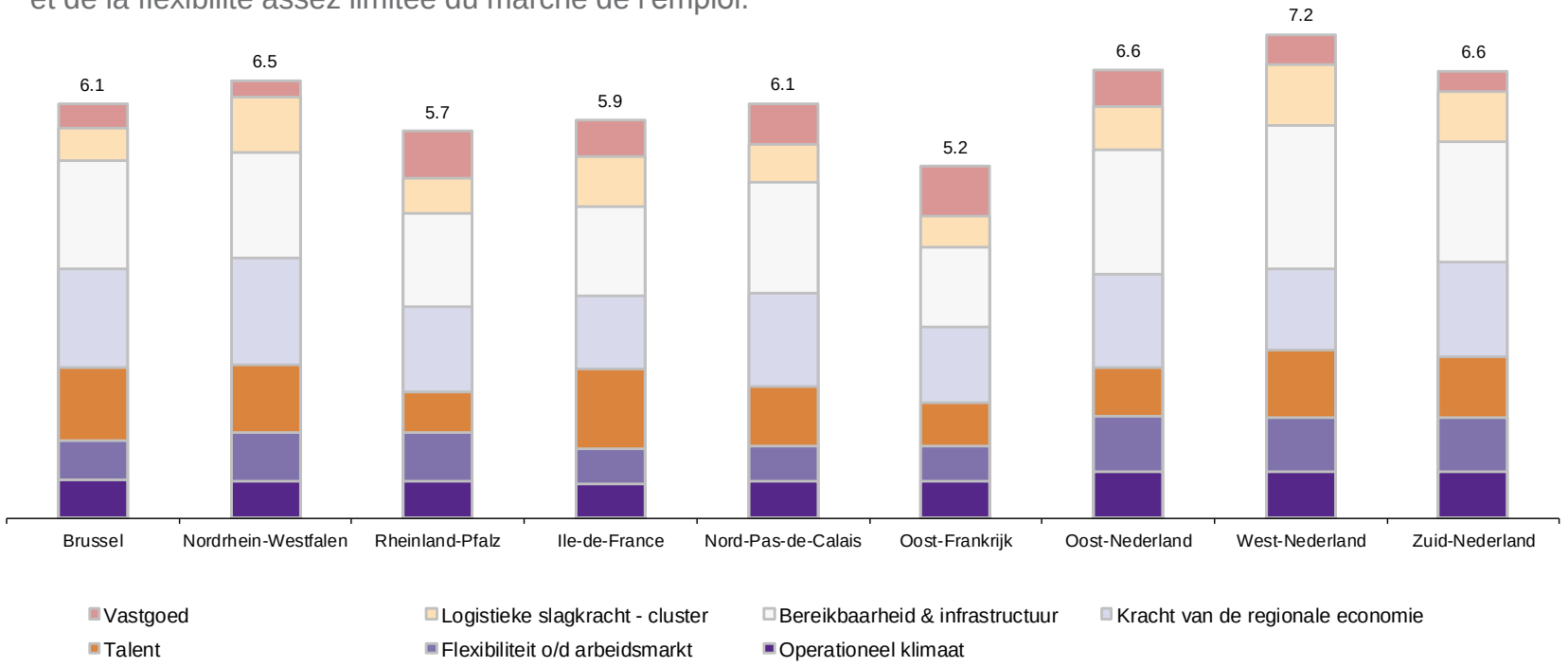
Catégories de critères de localisation qualitatifs	Pondération
Climat opérationnel	10
Flexibilité du marché de l'emploi	10
Talent	15
Force de l'économie locale	20
Accessibilité et infrastructure	25
Force logistique - cluster	10
Immobilier	10
	100

Facteurs de localisation qualitatifs	Pondération	Poids global
Climat opérationnel		
Stabilité economique et financière	15	2%
Climat fiscal	30	3%
Possibilités de subventions	15	2%
Politique et procedures d'obtenir des permis	25	3%
Stabilité politique	15	2%
Flexibilité du marché de l'emploi		
Réglementation en terme du temps de travail	20	2%
Flexibilité de recrutement	20	2%
Flexibilité en matière de licenciement	20	2%
Réglementation en matière de travail portuaire	20	2%
Climat social et rapport employeur / employé	20	2%
Talent		
Disponibilité de main d'oeuvre expérimentée	45	7%
Disponibilité d'étudiants pertinants	30	5%
Concurrence sur le marché de l'emploi	25	4%
Force de l'économie locale		
Accès au marché	100	20%
Accessibilité et infrastructure		
Infrastructure aéroportuaire	5	1%
Infrastructure routière	25	6%
Congestion	10	3%
Infrastructure ferroviaire	15	4%
Voies navigables	15	4%
Infrastructure portuaire	30	8%
Force logistique - cluster		
Présence de 2PLs	40	4%
Présence de 3PLs	30	3%
Présence de platformes multimodales	30	3%
Immobilier		
Disponibilité de terrains	50	5%
Disponibilité d'immeubles logistiques	50	5%

Centre de distribution européen
Qualité (score de 0 à 10)

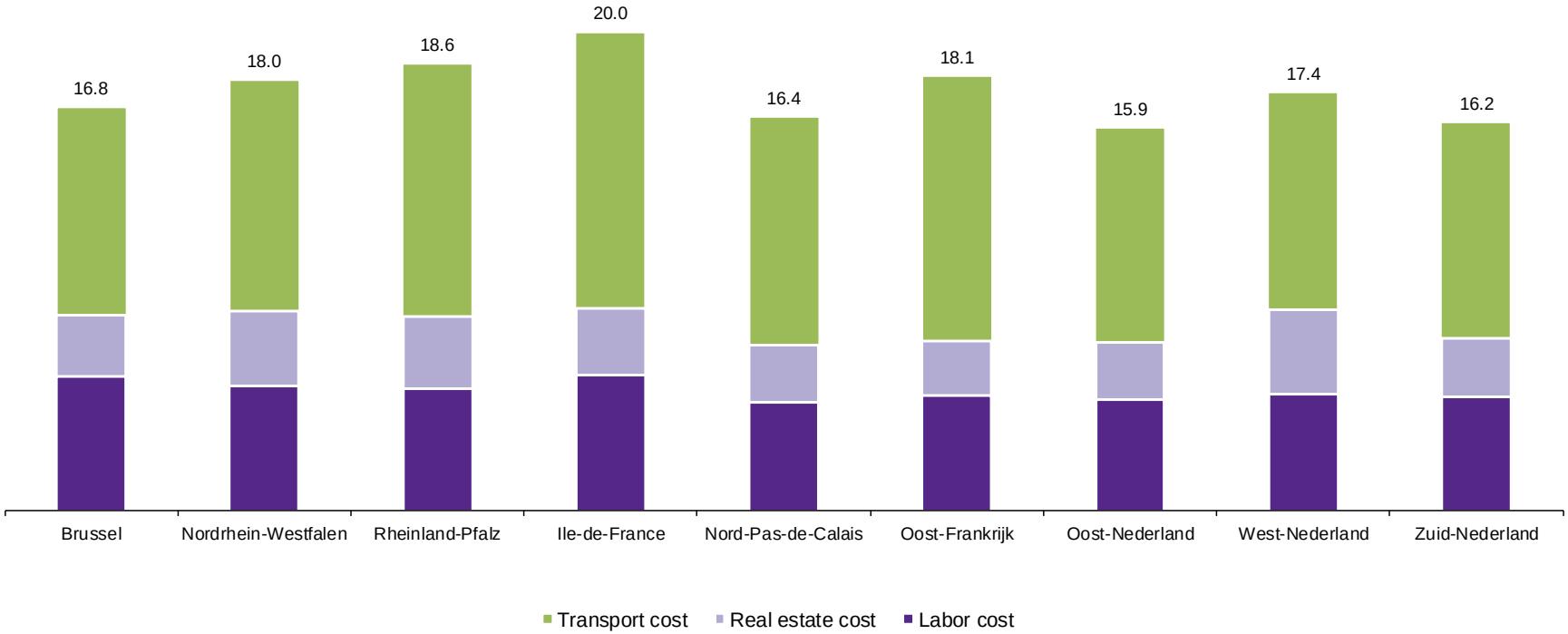
- L'analyse de la qualité des conditions d'entreprise et, dès lors, le score de qualité intégré se rapportent tant aux éléments spécifiques à la région qu'aux éléments nationaux, en fonction du facteur d'implantation. Dans cette analyse et dans chaque analyse ultérieure, Bruxelles est systématiquement évaluée sur la région métropolitaine, dans une perspective mondiale, puisque celle-ci correspond le mieux à la manière dont les investisseurs potentiels effectuent l'analyse type (autrement dit en se focalisant sur toute la région dans laquelle il est possible d'attirer la main-d'œuvre appropriée).

- Bruxelles enregistre un bon résultat en ce qui concerne la présence d'une main-d'œuvre expérimentée pertinente, la plus faible concurrence sur le marché de l'emploi, un excellent accès au marché et une assez bonne infrastructure. Les inconvénients se situent notamment au niveau de la congestion, de la disponibilité limitée d'immeubles adéquats et de la flexibilité assez limitée du marché de l'emploi.



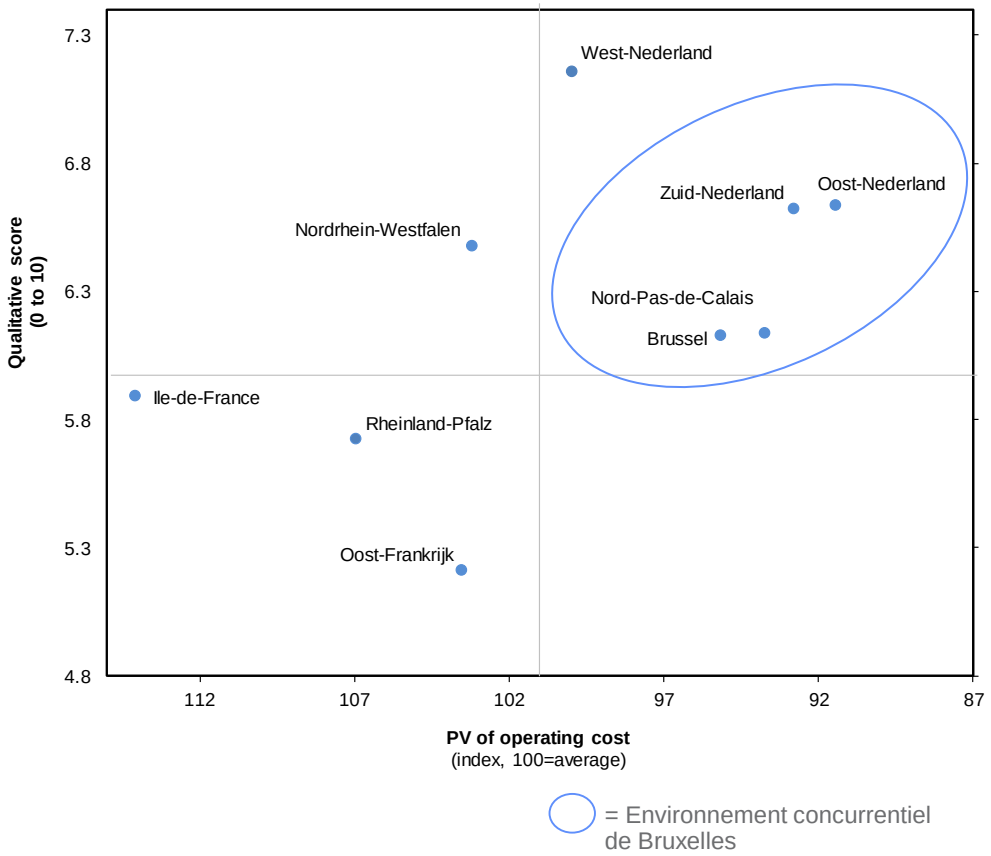
Centre de distribution européen
Coûts opérationnels (en millions d'EUR par année)

- Les coûts du travail comprennent les rémunérations brutes différentiées régionales et les cotisations de sécurité sociale. Les mesures pertinentes de réduction des coûts sont appliquées dans la mesure du possible. In casu, il y a une dispense partielle de versement du précompte professionnel dû sur les primes pour le travail de nuit et le travail en équipes en Belgique.
- Les frais immobiliers sont calculés sur la base des tarifs moyens actuels du marché pour l'immobilier logistique.
- Les frais de transport sont basés sur le volume annuel et les distances moyennes à l'entrée et à la sortie. Le cas échéant, la répartition nationale par mode de transport est appliquée.
- Bruxelles allie des coûts du travail plus élevés à des coûts immobiliers et de transport intéressants.



Centre de distribution européen
Position concurrentielle

- Les deux perspectives analytiques sont illustrées de manière intégrée dans un dossier coût-qualité, où les coûts opérationnels (ou, le cas échéant, la rentabilité) sont présentés sur l'axe horizontal et la qualité opérationnelle sur l'axe vertical.
- L'analyse montre nettement une forte position concurrentielle internationale de Bruxelles en tant que Centre de distribution européen, notamment motivée par le coût opérationnel total favorable et de bonnes conditions d'entreprise, principalement sur la base de ses points forts en matière d'infrastructure et de bon accès au marché. Le Sud et l'Ouest des Pays-Bas et le Nord-Pas-de-Calais sont toutefois de sérieux concurrents directs en ce qui concerne des investissements comparables.



Production automobile de qualité supérieure et R&D

Profil d'investissement

LABOUR		
Total headcount	**100**	
Position	**Number**	
Industrial Engineer	8	
Technical Systems Engineer	5	
Production Supervisor	12	
Engineering Operative (mechanical or electrical) : highly skilled	30	
Production Operative / Assembler : highly skilled	30	
Production Operative / Assembler : skilled	15	

INVESTMENT		
Land	2	ha
Building	10,000	m²
Production	10,000	m²
Warehouse		m²
Laboratory		m²
Office		m²
Lease / own / build-to-suit	Lease	
Plant & machinery	40,000,000	USD
Depreciation	10%	lineair
Cost of capital	10%	

UTILITIES		
Power :		
Annual consumption	3,500,000	kWh
Gas :		
Annual consumption	350,000	m³

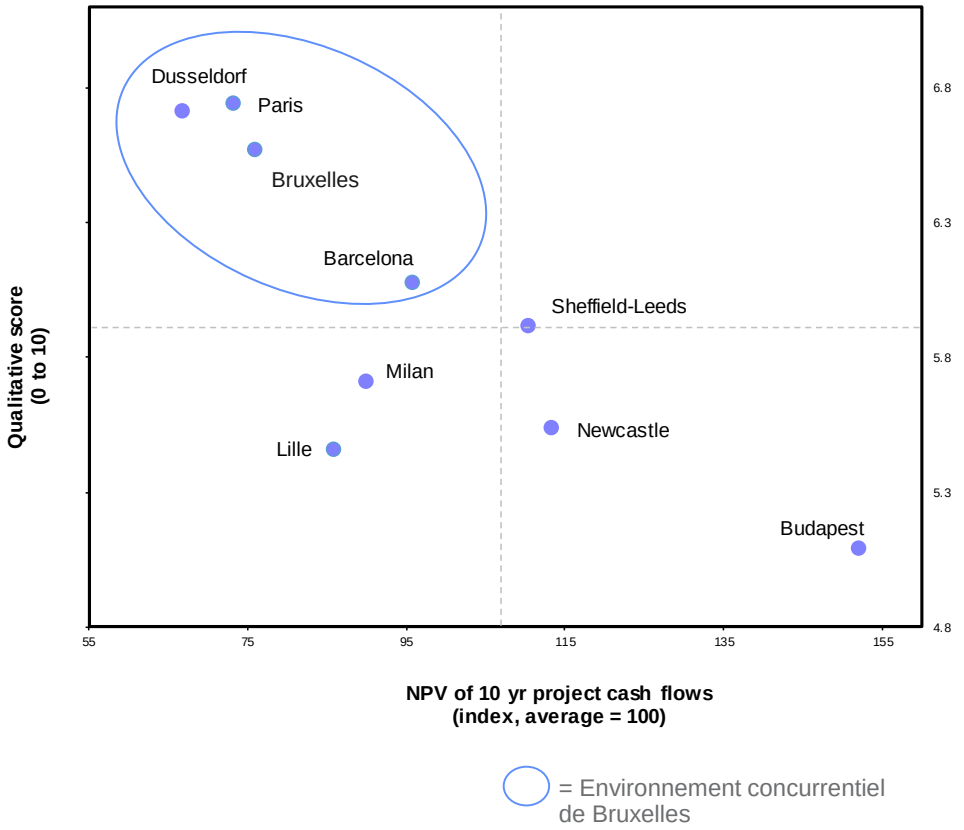
INCOME TAXES		
Profit model:		
Sales	20,000,000	USD

Location category	weight
Stability & risk	**10**
Regulations	**10**
Market & cluster presence	**20**
Talent	**30**
Living environment	**5**
Infrastructure & connectivity	**20**
Real estate	**5**
	100

Location factors	weight	overall weight
Stability & risk		
Economic & financial stability	35%	3.5%
Political & government stability	35%	3.5%
Availability of incentives	30%	3.0%
	100%	*10.0%*
Regulations		
Working time regulations	15%	1.5%
Hiring & firing flexibility	25%	2.5%
Work permits	5%	0.5%
Industrial relations	15%	1.5%
Investor protection	5%	0.5%
Business permitting	10%	1.0%
Data protection & IP	25%	2.5%
	100%	*10.0%*
Market & cluster presence		
Market proximity	15%	3.0%
Presence and size of sector cluster	45%	9.0%
Presence of specialized R&D base	40%	8.0%
	100%	*20.0%*
Talent		
Presence of experienced industry-specific employees	40%	12.0%
Presence of non-experienced employees (student population)	25%	7.5%
IT proficiency	10%	3.0%
Employee motivation	10%	3.0%
Competition for skills	15%	4.5%
	100%	*30.0%*
Living environment		
Quality of living	100%	5.0%
	100%	*5.0%*
Infrastructure & connectivity		
Air access	10%	2.0%
Road network	20%	4.0%
Public transport	5%	1.0%
Waterways and seaports	25%	5.0%
Quality & reliability of telecoms & IT	15%	3.0%
Reliability of power supply	25%	5.0%
	100%	*20.0%*
Real estate		
Availability of industrial sites	100%	5.0%
	100%	*5.0%*
		100.0%

Production automobile de qualité supérieure et R&D
Position concurrentielle

- L'analyse de la production automobile et de la R&D illustre la forte position de Bruxelles d'un point de vue qualité, avec une concurrence directe de Paris et Dusseldorf. Les coûts opérationnels et notamment les coûts du travail sont toutefois élevés et peuvent être un frein pour l'attrait tant de nouveaux projets que pour des investissements d'extension.
- À savoir, en résumé, que pour des projets de qualité supérieure, à connaissances intensives et innovants dans ce secteur, où la structure de coût pèse spécifiquement moins, Bruxelles a effectivement de bonnes chances de générer de nouveaux investissements.



Services logiciels / ICT et R&D
Profil d'investissement

Project assumptions		
OPERATING REQUIREMENTS		
Total headcount	156	FTE
Profiles		
Site Manager	1	FTE
Project Managers	10	FTE
IT Architects	10	FTE
Business Analysts	15	FTE
Senior Software Developers	25	FTE
Senior Testers	15	FTE
Software Development Engineers	40	FTE
Testers	40	FTE
Office space		
Office space per person	20	m²
Total office space (lease)	3120	m²
Discount rate	10%	
Cost plus margin	5%	

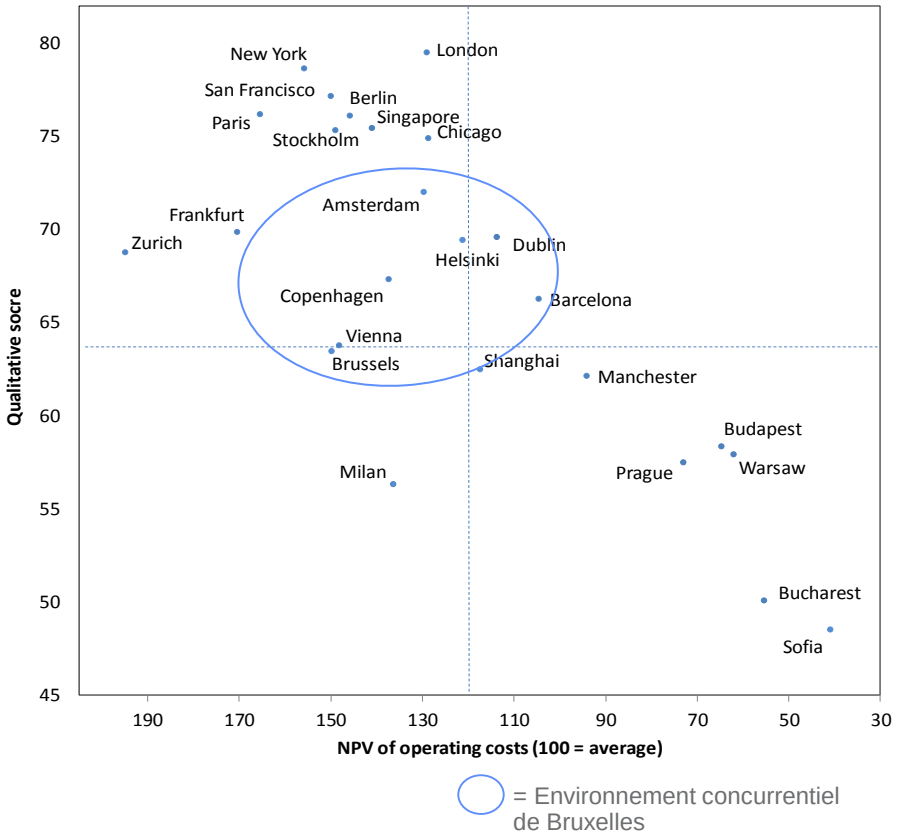
Location category	Weight (%)	Location factor	Weight (%)	
General business environment	10	Economic & financial stability	10	1.0%
		Political stability	10	1.0%
		Transparency of legal system	10	1.0%
		Absence of corruption	10	1.0%
		Administrative burden	15	1.5%
		Absence of bureaucracy	15	1.5%
		Availability of discretionary financial support for setting up (incentives)	15	1.5%
		Risk of natural disasters	15	1.5%
		Total	*100*	*10%*
Regulations	10	Working time regulations	5	0.5%
		Hiring regulations	5	0.5%
		Firing regulations	5	0.5%
		Business permitting	15	1.5%
		IP protection	20	2.0%
		Data security	20	2.0%
		Ease of entry for foreign business visitors	15	1.5%
		Ease of entry for expatriate workers	15	1.5%
		Total	*100*	*10%*
Market	5	Market proximity and access to customers	50	3%
		Market opportunity	50	3%
		Total	*100*	*5%*
Talent	30	Presence of experienced software development staff	40	12.0%
		Presence of non-experienced staff	25	7.5%
		Competition for staff	25	7.5%
		Social climate and labour-employer relations	10	3.0%
		Total	*100*	*30%*
Sector specialization	20	Presence of potential partners in software industry	30	6%
		Presence of local supplier base	10	2%
		Presence of IT R&D activities	30	6%
		Academic research activities in IT/Software	30	6%
		Total	*100*	*20%*
Infrastructure & connectivity	15	International accessibility	30	5%
		Regional accessibility	15	2%
		Local mobility	20	3%
		Reliability of power supply	15	2%
		Quality & reliability of telecommunications	20	3%
		Total	*100*	*15%*
Living environment	10	Cultural attraction & clean environment	45	5%
		Quality of public services (incl. education & healthcare)	30	3%
		Public safety	25	3%
		Total	*100*	*10%*
Total	*100*			*100%*

Services logiciels / ICT et R&D
Position concurrentielle

- La position concurrentielle internationale de Bruxelles en matière de services logiciels / IT et de R&D est assez faible, tant en raison du coût opérationnel total plus élevé qu'en raison de la moindre qualité des conditions d'entreprise, principalement du fait de la spécialisation de groupe locale et des performances en matière de R&D limitées, ainsi qu'en raison du pôle relativement plus petit de main-d'œuvre expérimentée.

- Il y a dès lors une forte concurrence internationale avec des villes comme Amsterdam et Dublin, qui allient une plus grande qualité à un moindre coût opérationnel, tant au sein de l'UE qu'au niveau mondial.

- Étant donné le volume d'investissement important et divers dans ce secteur, Bruxelles peut encore réussir à attirer ce type d'investissements, lorsqu'un projet présente une exigence spécifique à laquelle la région locale est capable de répondre. Quelques exemples éventuels : l'accès au marché et la proximité d'une base de clients spécifiques (à titre d'exemples les services publics, les institutions internationales), les connaissances spécifiques et la recherche appropriée (par exemple l'IMEC), la spécialisation sectorielle (par exemple en matière logistique), etc.



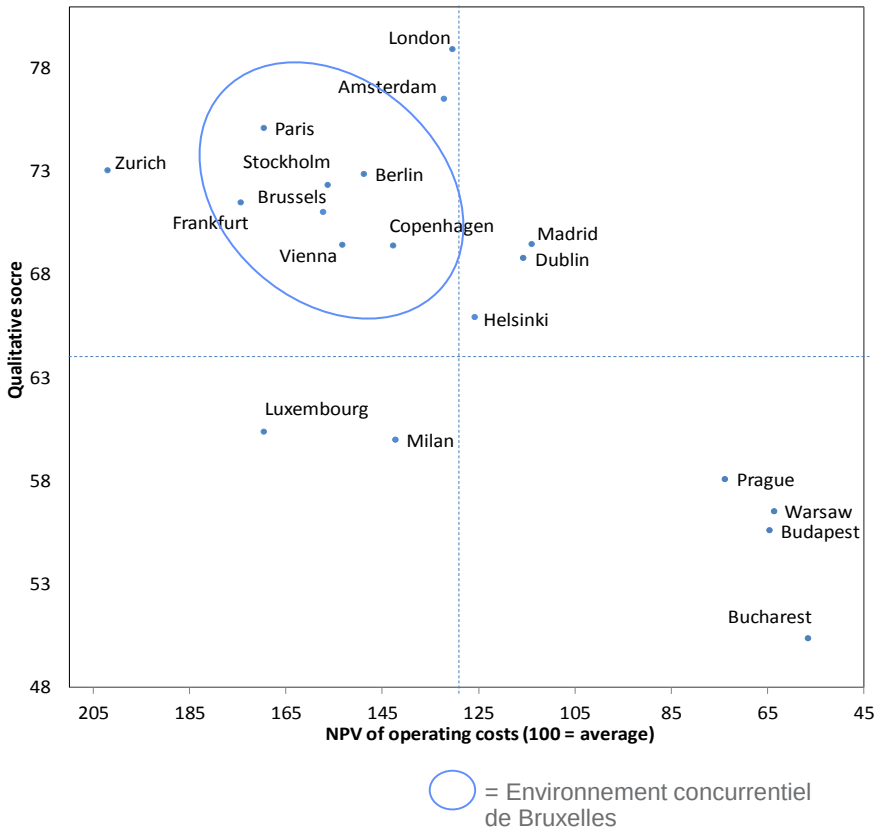
Siège central
Profil d'investissement

Project assumptions		
OPERATING REQUIREMENTS		
Total headcount	105	FTE
Profiles		
Corporate Management	2	FTE
Middle Management	8	FTE
Finance & accounting staff	25	FTE
HR staff	15	FTE
Marketing & Communications	10	FTE
Administrators	15	FTE
Support staff	15	FTE
Clerk	15	FTE
Office space		
Office space per person	20	m²
Total office space (lease)	2100	m²
Discount rate	10%	
Cost plus margin	5%	

Location category	Weight (%)	Location factor	Weight (%)	
General business environment	15	Economic & financial stability	15	2.3%
		Political stability	15	2.3%
		Transparency of legal system	20	3.0%
		Absence of corruption	15	2.3%
		Administrative burden	10	1.5%
		Absence of bureaucracy	10	1.5%
		Availability of discretionary financial support for setting up	5	0.8%
		Risk of natural disasters	10	1.5%
		Total	*100*	*15%*
Regulations	15	Working time regulations	5	0.8%
		Hiring regulations	5	0.8%
		Firing regulations	5	0.8%
		Business permitting	20	3.0%
		IP protection	5	0.8%
		Data security	10	1.5%
		Ease of entry for foreign business visitors	25	3.8%
		Ease of entry for expatriate workers	25	3.8%
		Total	*100*	*15%*
Talent	25	Presence of experienced staff	40	10.0%
		Presence of non-experienced staff	20	5.0%
		Competition for staff	10	2.5%
		Mastery of English (as corporate language)	10	2.5%
		Language skills (global region)	20	5.0%
		Total	*100*	*25%*
Sector specialization	10	Maturity as international business hub	50	5%
		Presence of support services (legal, HR, IT, consultants)	50	5%
		Total	*100*	*10%*
Infrastructure & connectivity	20	International accessibility (global region)	40	8%
		Regional accessibility (national)	15	3%
		Local mobility	20	4%
		Reliability of power supply	10	2%
		Quality & reliability of telecommunications	15	3%
		Total	*100*	*20%*
Living environment	15	Cultural attraction & clean environment	35	5%
		Quality of public services (incl. education & healthcare)	35	5%
		Public safety	30	5%
		Total	*100*	*15%*
Total	*100*			*100%*

Siège central
Position concurrentielle

- En ce qui concerne les sièges centraux, Bruxelles présente un profil assez fort dans un contexte international. La qualité opérationnelle est élevée, avec un pôle important de main-d'œuvre pertinente, une forte concentration d'activités similaires, une bonne accessibilité internationale et une très bonne qualité de la vie. Les coûts opérationnels sont élevés, mais ils se situent au niveau de concurrents majeurs, tels que Paris ou Vienne. Le coût opérationnel spécifique joue en outre un moindre rôle dans les choix de lieux d'établissement pour les investissements types.
- En résumé, il est dès lors possible d'affirmer que Bruxelles est une option intéressante et valable pour un investissement dans des sièges centraux.



Services financiers et commerciaux
Profil d'investissement

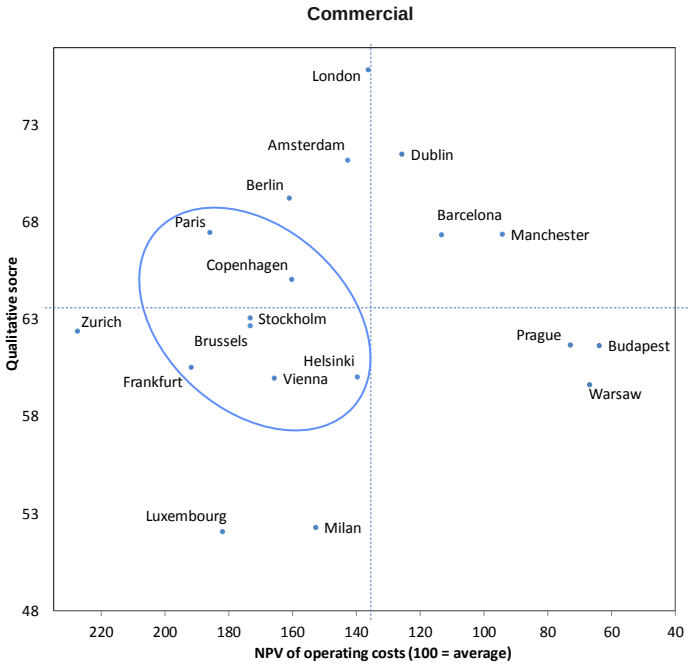
Project assumptions		
OPERATING REQUIREMENTS		
Total headcount	250	FTE
Profiles		
Business unit manager	1	FTE
Team leader	14	FTE
Senior HR administrator	15	FTE
Junior HR administrator	25	FTE
Senior Accountant	20	FTE
Junior Accountant	40	FTE
Senior IT user support analyst	15	FTE
Junior IT support analyst	40	FTE
Senior Customer Support Representative	15	FTE
Junior Customer Support Representative	40	FTE
Admin Staff	25	FTE
Office space		
Office space per person	20	m²
Total office space (lease)	5000	m²
Discount rate	10%	
Cost plus margin	5%	

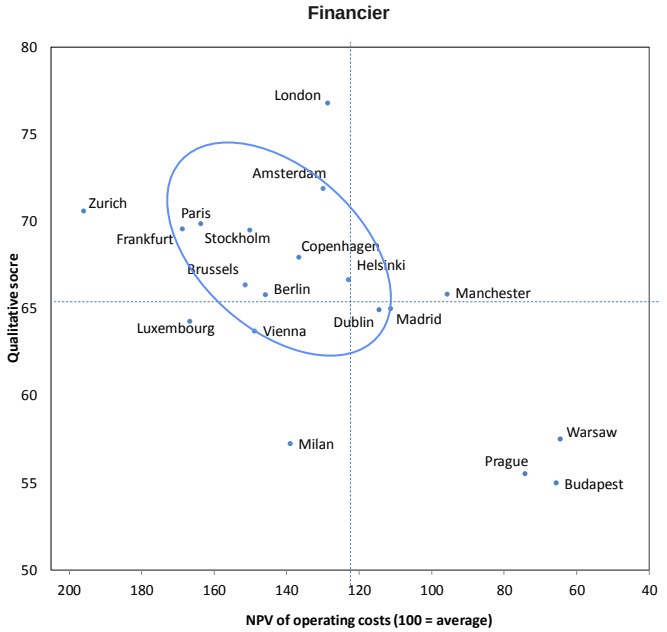
Location category	Weight (%)	Location factor	Weight (%)	
General business environment	10	Economic & financial stability	15	1.5%
		Political stability	15	1.5%
		Transparency of legal system	20	2.0%
		Absence of corruption	15	1.5%
		Administrative burden	10	1.0%
		Absence of bureaucracy	10	1.0%
		Availability of discretionary financial support for setting up	5	0.5%
		Risk of natural disasters	10	1.0%
		Total	*100*	*10%*
Regulations	15	Working time regulations	20	3.0%
		Hiring regulations	20	3.0%
		Firing regulations	20	3.0%
		Business permitting	10	1.5%
		IP protection	5	0.8%
		Data security	10	1.5%
		Ease of entry for foreign business visitors	5	0.8%
		Ease of entry for expatriate workers	10	1.5%
		Total	*100*	*15%*
Talent	35	Presence of experienced staff	30	10.5%
		Presence of non-experienced staff	25	8.8%
		Competition for staff	15	5.3%
		Mastery of English (as corporate language)	10	3.5%
		Language skills (global region)	20	7.0%
		Total	*100*	*35%*
Sector specialization	10	Maturity of the local shared services cluster	60	6%
		Presence of support services (legal, HR, IT, consultants)	40	4%
		Total	*100*	*10%*
Infrastructure & connectivity	20	International accessibility (global region)	20	4%
		Regional accessibility (national)	20	4%
		Local mobility	20	4%
		Reliability of power supply	10	2%
		Quality & reliability of telecommunications	30	6%
		Total	*100*	*20%*
Living environment	10	Cultural attraction & clean environment	35	4%
		Quality of public services (incl. education & healthcare)	35	4%
		Public safety	30	3%
		Total	*100*	*10%*
Total	*100*			*100%*

Services financiers et commerciaux
Position concurrentielle

- Les résultats se rapportant aux services financiers et commerciaux sont relativement moins forts, en raison des coûts opérationnels plus élevés et du profil qualitatif relativement moins bon de Bruxelles. Des concurrents tels qu'Amsterdam, Londres et Dublin enregistrent des résultats particulièrement bons en la matière.

- À savoir que, en ligne avec la conclusion relative aux services logiciels/ICT, Bruxelles peut réussir à attirer ou générer des activités supplémentaires dans ces secteurs, à condition qu'un lien puisse être établi avec des conditions de projet spécifiques, telles que l'accès au marché et la proximité d'une base de clients spécifiques (à titre d'exemples des services publics, des institutions internationales), des connaissances spécifiques (par exemple juridiques), etc.





= Environnement concurrentiel de Bruxelles

Fabrication de produits pharmaceutiques de qualité supérieure et R&D

Profil d'investissement

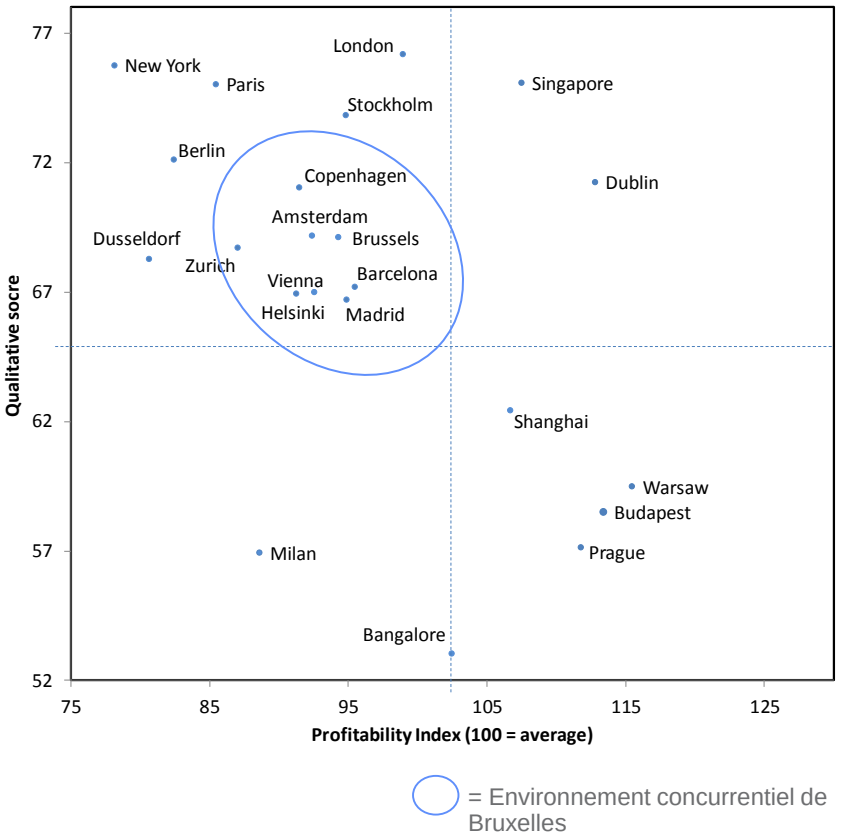
Project assumptions		
Annual sales	60,000,000	USD
Intra-company transfers	15,000,000	USD
Total revenue	75,000,000	USD
Discount rate	10%	
OPERATING REQUIREMENTS		
Total headcount	150	FTE
Profiles		
Site Manager	1	FTE
Production / Quality manager	4	FTE
Research/Development manager	5	FTE
Senior scientist	20	FTE
Laboratory Technicians	40	FTE
Operators / Technicians	80	FTE
Power consumption	10,000,000	kWh
Raw materials and components	12,000,000	USD
Industrial Space		
Total sqm required	10,000	m²
INVESTMENT REQUIREMENTS		
Investment in Equipment		
Investment in equipment	65,000,000	USD
Investment in working capital	% of annual sales	
	12%	

Location category	Weight (%)	Location factor	Weight (%)	
General business environment	15	Economic & financial stability	5	0.8%
		Political stability	5	0.8%
		Transparency of legal system	10	1.5%
		Absence of corruption	10	1.5%
		Administrative burden	15	2.3%
		Absence of bureaucracy	15	2.3%
		Availability of discretionary financial support for setting up (incentives)	25	3.8%
		Risk of natural disasters	15	2.3%
		Total	*100*	*15%*
Regulations	15	Working time regulations	5	0.8%
		Hiring regulations	5	0.8%
		Firing regulations	5	0.8%
		Business permitting	10	1.5%
		IP protection	25	3.8%
		Data security	15	2.3%
		Ease of entry for foreign business visitors	15	2.3%
		Ease of entry for expatriate workers	20	3.0%
		Total	*100*	*15%*
Market	10	Market proximity and access to customers	50	5%
		Market opportunity	50	5%
		Total	*100*	*10%*
Talent	30	Presence of scientific/R&D staff	25	7.5%
		Presence of experienced pharmaceuticals related staff	25	7.5%
		Presence of non-experienced staff	15	4.5%
		Competition for staff	15	4.5%
		Social climate and labour-employer relations	10	3.0%
		Mastery of English (as corporate language)	10	3.0%
		Total	*100*	*30%*
Sector specialization	15	Presence of potential partners in Pharmaceuticals industry	25	4%
		Presence of local support base	25	4%
		Presence of specialized R&D base	40	6%
		Presence of pharmaceuticals academic research	10	2%
		Total	*100*	*15%*
Infrastructure & connectivity	10	International accessibility	25	3%
		Regional accessibility	30	3%
		Local mobility	15	2%
		Reliability of power supply	15	2%
		Quality & reliability of telecommunications	15	2%
		Total	*100*	*10%*
Living environment	5	Cultural attraction & clean environment	40	2%
		Quality of public services (incl. education & healthcare)	35	2%
		Public safety	25	1%
		Total	*100*	*5%*
Total	*100*			*100%*

Fabrication de produits pharmaceutiques de qualité supérieure et R&D
Position concurrentielle

- L'analyse relative à la production pharmaceutique et à la R&D illustre la forte position de Bruxelles d'un point de vue qualité, où une concurrence directe est possible avec Copenhague et Zurich. Toutefois, dans un contexte international plus large, les coûts opérationnels élevés sont un obstacle potentiel pour l'attrait tant de nouveaux projets que pour des investissements d'extension. La structure d'aide financière belge compétitive en matière de R&D joue cependant un rôle pertinent dans la limitation de son impact. D'autre part, les coûts opérationnels jouent actuellement un moindre rôle dans le processus de décision d'investir dans ce secteur.

- À savoir, en résumé, que pour des projets de qualité supérieure, à connaissances intensives et innovants dans ce secteur, où la structure de coût pèse spécifiquement et relativement moins, Bruxelles offre une bonne opportunité de générer de nouveaux investissements.



4. Position concurrentielle au niveau international
Analyse SWOT (sur la base de la comparaison et des études existantes)

Points forts

- Groupes régionaux en matière d'ICT et de logiciels, de services financiers et commerciaux, de logistique, automobile et pharmaceutique.
- Présence d'une bonne infrastructure multimodale notamment du fait des bonnes liaisons aériennes, ferroviaires, maritimes et routières.
- Proximité de l'aéroport et des principaux ports maritimes.
- Frais de transport et immobiliers relativement peu élevés.
- Bon accès au marché et situation centrale.
- Disponibilité relativement bonne d'étudiants.
- Réglementation favorable en matière de protection de la propriété intellectuelle et de recrutement d'une main-d'œuvre étrangère.
- Excellente qualité de la vie.

Points faibles

- Forte pression de congestion ascendante.
- Coûts du travail élevés.
- Pénurie relative sur le marché de l'emploi régional.
- Moindre flexibilité du marché de l'emploi qu'aux Pays-Bas et en Allemagne
- Procédures d'autorisation relativement moins favorables en matière de constitution et d'enregistrement.
- Transports publics développés de manière insuffisante, tant au niveau régional que local.
- Performances en matière de R&D relativement moins bonnes et pas de lien local solide avec des universités/institutions de recherche.

Opportunités

- Vision stratégique de Brussels Airport à l'horizon 2040.
- Amélioration du climat fiscal, notamment en ce qui concerne l'impôt des sociétés et les cotisations patronales.
- Meilleure flexibilité du temps de travail.
- Grande diversité sectorielle avec des points forts nets en matière de services commerciaux et financiers, d'ICT, de sièges centraux, ainsi qu'en matière de transport et de logistique.
- Plus faible concurrence sur le marché de l'emploi local.
- Structure d'aide financière belge compétitive en matière de R&D.
- Nombre important de projets d'infrastructure supplémentaires, surtout en matière de lignes de tram et de métro.

Menaces

- Inoccupation (de longue durée) des bâtiments, état de délabrement, inadaptation par rapport à la demande actuelle et structure de propriété morcelée.
- Absence de stratégie sectorielle coordonnée, ainsi que renforcement et commercialisation insuffisants des points forts sectoriels.
- Concurrence importante avec Louvain, Malines, Anvers pour l'établissement d'entrepreneurs débutants créatifs/d'entreprises créatives.
- Concurrence entre les demandeurs d'espace, notamment dans des activités à forte croissance telles que la logistique.
- Manque de coordination politique entre la Région flamande et Bruxelles-Capitale en mobilité et aménagement du territoire

5. Alignement de la priorisation sectorielle

- L'analyse comparative internationale permet de regrouper les combinaisons « secteur-activité » initialement fixées prioritairement dans une sélection de groupes cibles, pour lesquelles une approche proactive ou plutôt réactive a été appliquée, tant en ce qui concerne le processus de plan d'aménagement et les mesures de politique spécifiques au groupe cible qu'en vue du marketing et de l'acquisition de projets d'investissement.

- Ce regroupement est possible en stimulant l'exercice de réflexion stratégique d'un investisseur potentiel sur la base de la position concurrentielle « secteur-activité » spécifique de Bruxelles (étape 1b, page 31). L'analyse réalisée permet de réduire la longue liste de lieux d'établissement potentiels pour aboutir à une liste restreinte mentionnant ou non Bruxelles :

Combinaison « secteur-activité »	**Perspective de l'investisseur -** Bruxelles figurant ou non dans la liste restreinte	**Recommandation des autorités -** Efficacité du soutien de la politique sectorielle spécifique en ce qui concerne la position concurrentielle et le potentiel d'investissement
Centre de distribution (européen)	Excellente candidate pour la liste restreinte	Haute (surtout si un rapport existe avec l 'aéroport / les pôles économiques régionaux)
Production automobile de qualité supérieure et R&D	Excellente candidate pour la liste restreinte dans le segment de niche (innovant, de qualité supérieure)	Modérée à élevée
Services logiciels / ICT et R&D	Possibilité de figurer dans la liste restreinte dans le segment de niche (spécifique au marché, aux connaissances, à l'entreprise)	Modérée à élevée
Siège central	Excellente candidate pour la liste restreinte	Haute
Services financiers et commerciaux	Possibilité de se trouver dans la liste restreinte dans le segment de niche (spécifique au marché, aux connaissances, à l'entreprise)	Modérée à élevée
Production de produits pharmaceutiques de qualité supérieure et R&D	Excellente candidate pour la liste restreinte dans le segment de niche (innovant, de qualité supérieure)	Modérée à élevée

2. Analyse du périmètre opérationnel

Introduction
Méthodologie

Pour cibler les mesures selon lesquelles les activités sectorielles - du périmètre opératonnel - sont les plus prometteuses, une analyse spatio-économique de ce périmètre est nécessaire. Cette analyse a été menée sur la base des étapes suivantes:

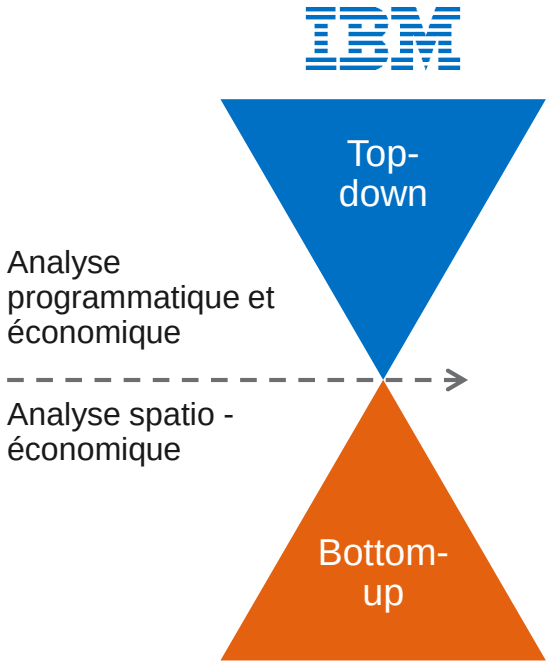
1. Déterminer les facteurs de localisation du site,
2. Prioriser les facteurs de localisation en fonction de l'activité sectorielle,
3. Analyser le périmètre opérationnel selon les préférences de localisation,
4. Analyser les plans du périmètre opérationnel
5. Analyser par zone, selon les facteurs de localisation.
6. Faire correspondre les activités sectorielles avec leurs zones selon les facteurs de localisation.

1. Déterminer les facteurs de localisation du site

Nous possédons une réelle connaissance sur les différentes préférences de localisation des entreprises. Si elles sont le plus souvent subjectives, il existe cependant un consensus sur les différents facteurs de localisation.
Notre méthode se base sur des études in situ et de nombreuses expertises.

2. Prioriser les facteurs de localisation en fonction de l'activité sectorielle.

Chaque entreprise possède donc ses propres facteurs et ses propres préférences de localisation. Cependant, pour un secteur d'activité donné, on note que ces préférences sont quasiment similaires. Notre méthode se base ici sur de la recherche documentaire, de nombreuses expertises ainsi que sur un cadre d'évaluation qualitative.



Secteur	Accessibilité TEC	Accessibilité routière	Mix de fonction
HQ			
ICT			
Logistique			

Introduction
Méthodologie

3. Analyse de la situation du périmètre opérationnel actuel sur la base des facteurs de localisation.
L'étape qui suit est une description qualitative du périmètre opérationnel sur la base des facteurs de localisation. Elle est réalisée de manière qualitative car, à cette échelle, les données quantitatives sont limitées et que les préférences de localisation sont généralement déterminées selon des caractéristiques qualitatives.
Notre méthode se base ici sur de la recherche documentaire et sur les cartes SIG.

4. Analyse des plans du périmètre opérationnel.
Il existe beaucoup de plans différents concernant le périmètre opérationnel, pour le développement urbain, pour les infrastructures ou encore les transports publics. Ces plans peuvent influer sur les préférences de localisation.
Notre méthode se base ici sur de la recherche documentaire.

5. Analyse par zone, sur la base des facteurs de localisation.
Chaque périmètre opérationnel se découpe en nombreuses parties, chacune possédant ses propres caractéristiques. Puisque les activités sectorielles, basées sur ces caractéristiques propres, n'ont pas toutes une préférence pour une même sous-zone, l'analyse qualitative par zone doit suivre des facteurs de localisation prédéterminés. L'analyse aboutit à un tableau récapitulatif présentant le score des différentes zones pondérés par les différents facteurs de localisation.
Notre méthode se base ici sur de la recherche documentaire, des enquêtes de localisation, des cartes SIG et une évaluation qualitative

6. Liens de correspondance entre les activités sectorielles et les zones, sur la base des facteurs de localisation.
Une fois que les préférences de chaque activité sectorielle, pour les différents facteurs de localisation, sont connues et que la pondération est faite pour chaque zone, on dresse les liens de correspondance entre les activités sectorielles et les zones. Il devient alors facile de connaître la zone ou le sous-domaine du périmètre opérationnel qui sera le plus approprié pour chaque activité sectorielle. Ce système précise également quelles sont les opportunités actuelles et quelles mesures sont encore nécessaires afin d'attirer certaines entreprises cibles au sein d'activités sectorielles spécifiques. Ces recommandations sont incluses dans l'activité 3.
Notre méthode se base ici sur un cadre d'évaluation qualitative

1. Facteurs de localisation
Généralités

Malgré l'existence de préférences intrinsèques à chaque entreprise qui guide ses choix sur la base de critères qui lui sont propres, une image d'ensemble est souvent appréciable lorsque l'on regarde l'activité du secteur. Des recherches ont été menées à travers diverses études et, en général, il existe un large consensus sur l'importance des facteurs de localisation par activité sectorielle.

Une distinction peut être faite entre les facteurs de localisation physiques et non physiques. Les facteurs physiques de localisation peuvent être liés au stationnement, à la proximité d'un aéroport, à l'accès à une zone de livraison et à l'environnement(1). Les facteurs de localisation non physiques sont liés aux subventions, taxes, permis, etc.

Dans cette partie opérationnel, nous partirons de facteurs de localisation physique, car sur cette base, une analyse spatio-économique par zone du périmètre opérationnel pourra être réalisée. Cela concernera une analyse à échelle méso et micro, en plus de l'analyse à échelle métropolitaine (activité 1). Sur la base de notre expérience des études précédentes, nous avons déterminé sept facteurs de localisation:

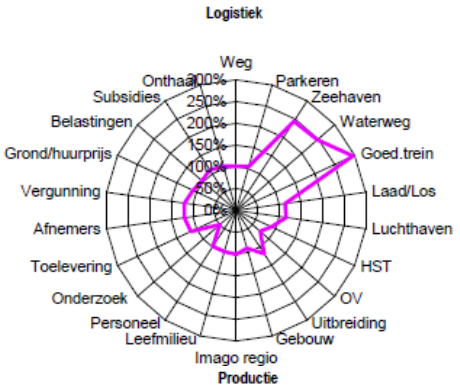
- **Accessibilité transport public:** Dans quelle mesure la zone est-elle accessible de manière multimodale? Dans quelle mesure existe-t-il un réseau de transport public fonctionnel? Quelle est la distance moyenne entre deux stations?
- **Accessibilité routière:** Dans quelles mesures le site est-il rapidement accessible depuis le Ring et les communes voisines? Dans quelles mesures y a-t-il suffisamment d'aires de stationnement?
- **Accessibilité vélo: L**a zone est-elle accessible à vélo? Quelle est la distance par rapport à la piste cyclable la plus proche? Quel est l'état de l'infrastructure cyclable?
- **Mixité fonctionnelle:** Quelles activités ont lieu dans la zone? La localisation permet-elle un équilibre entre la vie personnelle, le travail (et les loisirs)? Quelles sont les services dont dispose la zone?
- **Urbanisation:** Quel est le degré d'urbanisation de la zone? Quelle est la densité moyenne de construction? Quelle est la hauteur moyenne des constructions? La zone est-elle dense? Quelle est la surface nécessaire à un développement des infrastructures?
- **Image:** Quelle est l'image de la zone? Y a-t-il beaucoup de bâtiments vacants? Y a-t-il de la végétation dans les rues? Existe-t-il des commerces en pied d'immeubles? Quelle est l'orientation des bâtiments? Existe-t-il une notion d'échelle humaine? La zone possède-t-elle une signature architecturale?
- **Opportunités immobilières et de développement:** Quel est le contexte de planification et de législation spatiale? La surface de propriété est-elle fragmentée? Y a-t-il des possibilités d'expansion? Existe-t-il des exigences immobilières spécifiques? Quelle est la dynamique de développement?

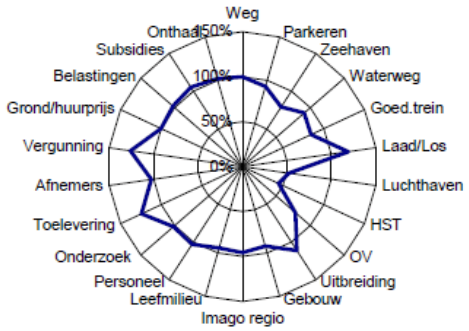
1 Voir Cabus, P.; Horemans, E., «Comportement d'établissement des entreprises en Flandre - une analyse en fonction de la politique économique spatiale, 2008

1. Facteurs de localisation
Analyser et prioriser les facteurs de localisation par activité sectorielle

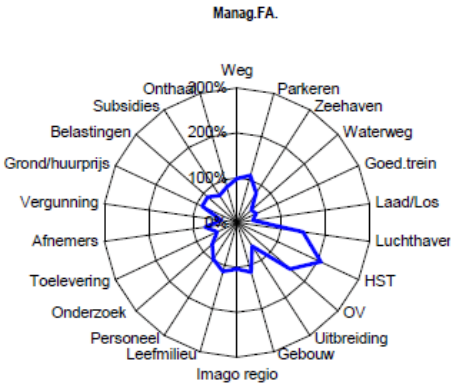
Prioriser les facteurs de localisation
Afin de pouvoir déterminer dans quelles mesures les hypothèses générales concernant les préférences pour les facteurs de localisation par activité sectorielle s'appliquent, nous nous référons à une étude sur le comportement des entreprises en Flandre[2].

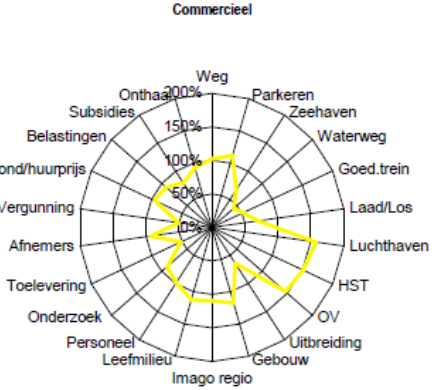
Cette étude montre que les transports publics et les trains ont généralement un indice d'insatisfaction élevé. Les entreprises des secteurs financiers et commerciaux ont une demande relativement élevée en accessibilité des transport public, avec une part respective de 38,9% et 29,7% au total. Il y a également beaucoup d'exigences environnementales et d'image pour des bâtiments. Les filiales d'entreprises internationales attachent également une grande importance à des facteurs tels que les transports publics. Des facteurs tels que la proximité de l'aéroport, la proximité d'une gare, l'accessibilité par les transports publics et la proximité des instituts de recherche et des universités sont considérés comme des facteurs de localisation au niveau de la métropole. Des résultats similaires ressortent également d'une étude sur la segmentation des lieux de travail en Flandre[3]. L'étude sur le comportement de localisation des entreprises montre également que les secteurs du commerce, des services et les institutions financières ont particulièrement besoin de facteurs de localisation au niveau de la métropole. Les entreprises de logistique et de production ont, quant à elles, des besoins différents.





- ***Les services financiers et commerciaux ont une demande relativement élevée envers les transports publics, l'environnement, l'image et les bâtiments.***
- ***Des facteurs tels que la proximité de l'aéroport, la proximité d'une gare, l'accessibilité par les transports publics et la proximité des instituts de recherche et des universités sont considérés comme des facteurs de localisation au niveau de la métropole.***





[2] Idem [3] RoyalHaskoningDHV i.o.v. Ruimte Vlaanderen, Segmentation des lieux de travail Flandres - une exploration conceptuelle, 2015

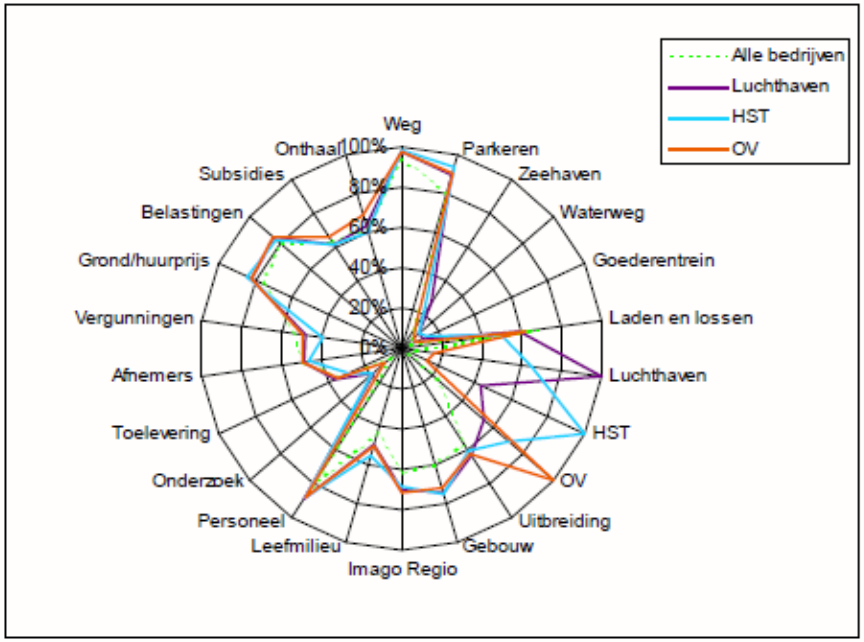
1. Facteurs de localisation
Analyser et prioriser les facteurs de localisation par activité sectorielle

Une étude sur le comportement des entreprises en Flandre(4) montre également que les facteurs physiques tels que la proximité de l'aéroport, de la gare TGV, l'accessibilité des transports publics, la qualité des bâtiments, l'image du quartier et le l'environnement jouent un rôle important, parallèlement aux critères non physiques tels que le montant du loyer, les taxes ou les subventions.

L'analyse métropolitaine a abouti à une sélection des activités sectorielles les plus prometteuses pour la région. Il s'agit de la combinaison des activités suivantes:

- Centre de distribution européen
- Production automobile haut de gamme et R & D
- Services TIC et software R&D
- Siège social
- Services financiers et commerciaux
- Production pharmaceutique de haute qualité et R & D

Chaque entreprise a évidemment ses propres critères de localisation, mais au sien d'un même secteur d'activités, des critères communs apparaissent.



4 Idem

1. Facteurs de localisation
Analyser et prioriser les facteurs de localisation par activité sectorielle

Dans le tableau ci-dessous, une hiérarchisation a été faite pour les facteurs de localisation précédemment établis au moyen d'une pondération relative à chacune de ces activités sectorielles.

Combinaison activité-secteur	**Facteur 1** Accessibilté transports publics	**Facteur 2** Accessibilité routière	**Facteur 3** Accessibilité vélo	**Facteur 4** Mixité fonctionnelle	**Facteur 5** Urbanisation	**Facteur 6** Image	**Facteur 7** Opportunités immobilières et développement
Centre de distribution européen	◔	●	◔	○	○	○	◕
Production automobile de haute qualité, R&D	◑	●	◑	◔	◔	◔	◕
Services TIC et softwares R&D	◕	◑	◑	◕	◕	◑	◑
Siège social	●	◔	◕	◕	●	●	◔
Services commerciaux et financiers	●	◔	◕	◕	●	◕	◔
Production pharmaceutique de haute qualité, R&D	◕	◕	◑	◔	◑	◔	◕

* faible priorité ○ ◔ ◑ ◕ ● haute priorité

« Il est important de noter que ce tableau représente une pondération moyenne et que cette priorisation n'est donc pas absolue. Au sein de chacune des combinaisons d'activités sectorielles, une diversité de critères peut encore exister. A titre d'exemple, les TIC pourront être implantées dans des zones où l'importance de l'urbanisation, du mélange des fonctions et de l'accessibilité aux transports publics, encourageront davantage des entités de petite taille, ayant une approche créative et un recrutement axé sur les jeunes diplômés,. »

ARCADIS

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Périmètre global

Facteur 1: Accessibilité TP
Les infrastructures de transport public sont sous-optimales actuellement. Dans la partie Est du périmètre, il manque un réseau de transport public dense. L'accessibilité du périmètre est encore fortement déterminée par l'utilisation de la voiture. Le plus frappant est le fait que les routes dans et autour de la zone sont généralement ponctuées de nombreux embouteillages, ce qui rallonge les temps de déplacement. Les fréquences sont également faibles.

Facteur 2: Accessibilité routière
La charge sur l'infrastructure routière est importante. Le réseau routier se bloque pendant les heures de pointe: le boulevard périphérique de Bruxelles (zone Machelen - Sint-Stevens-Woluwe) souffre de congestion structurelle, et sur les routes d'accès (Haachtsestenweg, Leuvensesteenweg) le temps d'attente peut s'allonger le matin (en entrant le centre) et aux heures de pointe le soir (en sortant de Bruxelles). La disponibilité des parkings privées sur les zones industrielles et les parcs de bureaux est importante.

Facteur 3: Accessibilité vélo
Assurer l'accessibilité à vélo dans des parcs d'affaires et de bureaux dans le périmètre n'était pas une priorité pendant la construction des sites. Suite à la reconstruction du boulevard Leopold-III et de la chaussée d'Haacht (mise en place du réseau express vélo), la route 'TGV' Louvain-Bruxelles et les travaux 'LIP Woluweveld', l'accessibilité aux vélos au niveau de la ville s'est améliorée ces dernières années, mais l'accessibilité pour les cyclistes aux bureaux de Diegem et Zaventem reste un point faible.

Facteur 4: Mixité fonctionnelle
Il y a peu ou pas de balance fonctionnelle entre la vie privée, le travail et les loisirs, surtout dans la partie Est du périmètre. Les fonctions résidentielles sont principalement concentrées dans la région d'Evere entre Josaphat et Bordet. Il y a très peu de mixité fonctionnelle. Il n'y a pas ou peu de services telles que des restaurants ou des loisirs dans la région. Dans la partie Est, vers l'aéroport, dans le Pegasuspark, Keiberg et Bessenveld, ces éléments sont complètement absents.

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Périmètre global

Facteur 5: Urbanisation
La zone est fragmentée et possède de nombreuses, et différentes, structures de bâtiments. La structure du tissu urbain varie considérablement (construction le long des routes, des boulevards avec des blocs fermés, ou des zones industrielles). Une caractéristique du périmètre, dans son ensemble, est la faible hauteur des constructions ainsi que leur faible densité. Ceci s'accompagne d'une utilisation importante du foncier. Les infrastructures routières, etc. ont également une utilisation du foncier relativement élevée.
Il manque souvent une caractère humaine dans la zone - en raison du programme spatial, industriel et commercial, les ilots urbains sont très grand.

Facteur 6: Image
Les bâtiments de la zone sont pour la plupart dos au Boulevard Léopold III. Cela implique un manque d'attractivité des usagers pour le boulevard - les gens n'aiment pas y rester. Il n'y a aucun commerce en pied d'immeubles, ce qui ne contribue pas non plus à augmenter la valeur marchande de ces emplacements.
Les Zones d'espaces verts sont petites et éparpillées. La Woluweveld possède toujours un caractère rural avec beaucoup de potentiel.

Facteur 7: Opportunités immobilières et opportunités de développement
Le lotissement et le fonciers sont très fractionnés. De nombreux promoteurs et investisseurs institutionnels possèdent déjà du foncier dans la zone, ce qui rend la mise en place d'une gestion globale plus difficile.

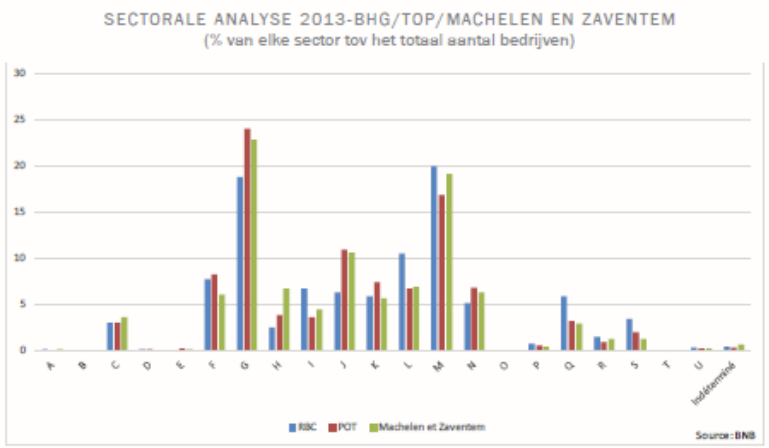
2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Périmètre global

Economie actuelle
Le périmètre opérationnel souffre d'un certain nombre de problèmes spatio-économiques. Par exemple, le taux de vacance des bureaux est élevé dans la région (voir ci-dessous), et les municipalités présentes dans le périmètre ont un taux de chômage relativement élevé. Ceci est dû à la main-d'œuvre disponible, principalement composée de chômeurs peu qualifiés. De plus la forte scission causée par la frontière régionale freine la venue des profils peu qualifiés pour des raisons linguistiques et de mobilité (5).

Une analyse sectorielle du Diagnostic Léopold III - Défense - (ex-) OTAN montre qu'il existe un certain nombre de secteurs dominants dans la zone d'étude RBC / TOP / Machelen et Zaventem:

- Industrie de la construction (F);
- Commerce de gros et de détail (G);
- Information et communication (J);
- Professions libérales, activités scientifiques et techniques (M).

La présence des secteurs susmentionnés est à peu près similaire dans les trois sous-régions, tel que défini dans l'analyse sectorielle.



Sector - NACE code

C Industrie

F Bouwnijverheid

G Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen

H Vervoer en opslag

I Verschaffen van accommodatie en maaltijden

J Informatie en communicatie

K Financiële activiteiten en verzekeringen

L Exploitatie van en handel in onroerend goed

M Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten

N Administratieve en ondersteunende diensten

Q Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening

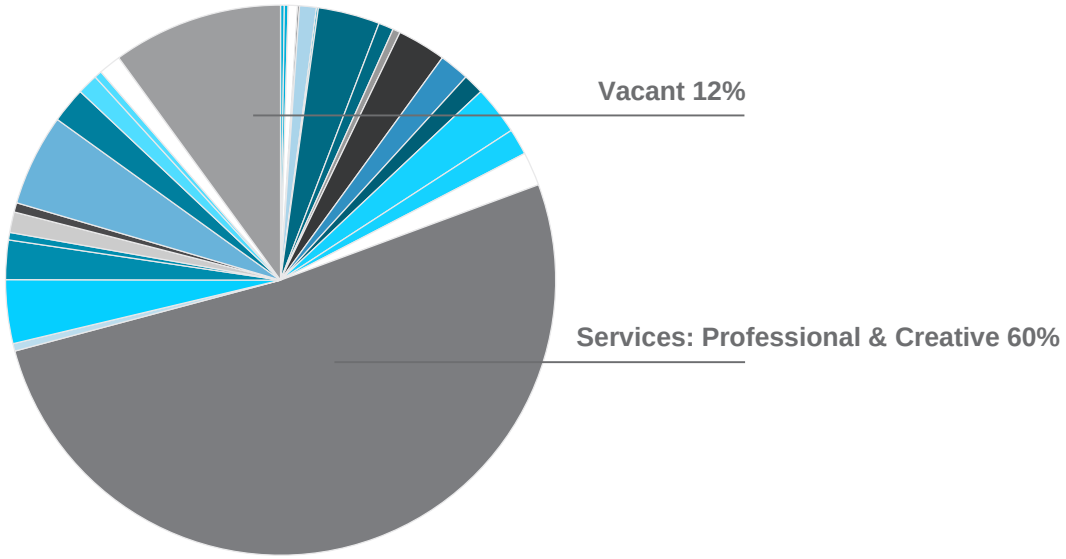
R Kunst, amusement en recreatie

S Overige diensten

[5] Voir RebelGroup Advisory concernant Agentschap Innoveren en Ondernemen, «Potentiel économique Nord-Est de Bruxelles», 2017

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Périmètre global

L'analyse de la distribution du programme spatio-économique se base sur le taux occupation des entreprises, de différents secteurs économiques, dans les biens immobiliers de la région. La base de données sur l'utilisation économique(6) montre que plus de la moitié du programme spatio-économique existant est constitué des entreprises du secteur ‘Professional & Creative’ (voir graphe). On constate le morcèlement de l'autre moitié de l'offre, mais aussi qu’une grande partie de ces bâtiments est vide (12%).



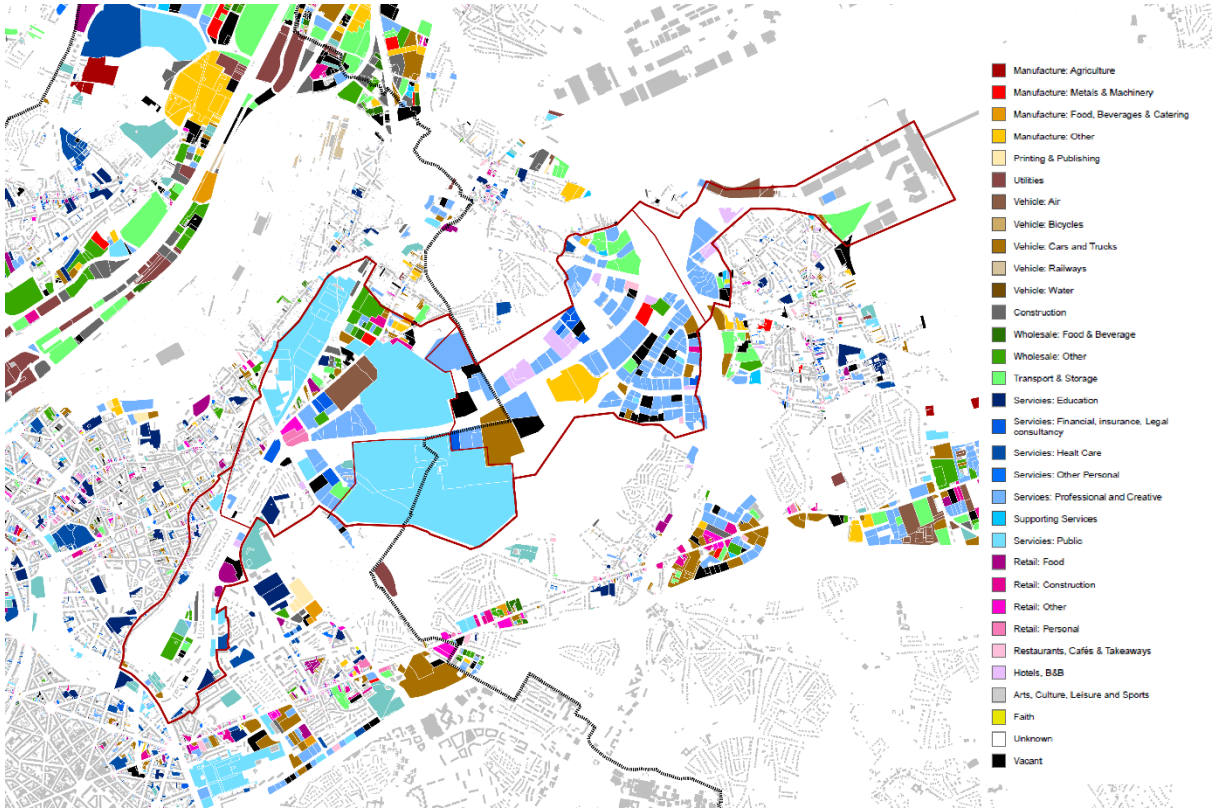
- Manufacture: Metals & Machinery
- Manufacture: Food, Beverages & Catering
- Manufacture: Other
- Printing & Publishing
- Vehicle: Air
- Vehicle: Bycicles
- Vehicle: Cars & Trucks
- Construction
- Wholesale: Food & Beverage
- Wholesale: Other
- Transport & Storage
- Services: Education
- Services: Financial, Insurance & Legal consultancy
- Services: Healthcare
- Services: Other Personal
- Services: Professional and Creative
- Supporting Services
- Services: Public
- Retail: Food
- Retail: Construction
- Retail: Other
- Retail: Personal
- Restaurants, Cafés & Takeaways
- Hotels, B&B's
- Arts, Culture, Leisure & Sports
- Faith
- Unknown
- Vacant

[6] Voir Département Environnement, Province du Brabant Flamand, OVAM, perspective.brussels, Giaretta F., Architecture Workroom Brussels. (2018) Carte dominante d'utilisation économique de la région de Bruxelles (document interne non publié)

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Périmètre global

L'industrie de la construction se concentre principalement autour du canal de Willebroek. Selon des données sur la répartition des activités économiques(7) on remarque qu'il y a peu d commerces dans le périmètre opérationnel. Les entreprises de TIC se trouvent principalement dans des bâtiments de bureaux partagés ou autour de Bordet et Da Vinci.

En outre, l'analyse de la VUB montre qu'un programme immobilier public relativement important se concentre sur ce périmètre, en particulier autour de Bordet et sur le site (ex-) de l'OTAN.



Ce programme public se caractérise par la présence d'hangars de sociétés de transport, comme dans le quartier d'Haren. Dans la partie la plus à l'Est, vers l'aéroport, près de Diegem et Zaventem, les entreprises des secteurs 'Professional & Creative' sont situés principalement sur un certain nombre de zones industrielles et de parcs de bureaux. Les entreprises du secteur 'Creative' trouvent leur place car l'agence de location de bureaux Spaces a élu domicile dans l'un des bâtiments proches de l'aéroport. Les espaces sont particulièrement populaires parmi les jeunes créateurs. La logistique et le stockage sont également présents, notamment dans les environs de l'aéroport. En outre, les secteurs de l'automobile et de l'aviation sont réparties de manière diffuse sur la zone. L'analyse montre également que les prestataires de services financiers et les sociétés de conseil (de haute qualité) sont principalement basés dans la région de Bordet et Pegasus-Keiberg.

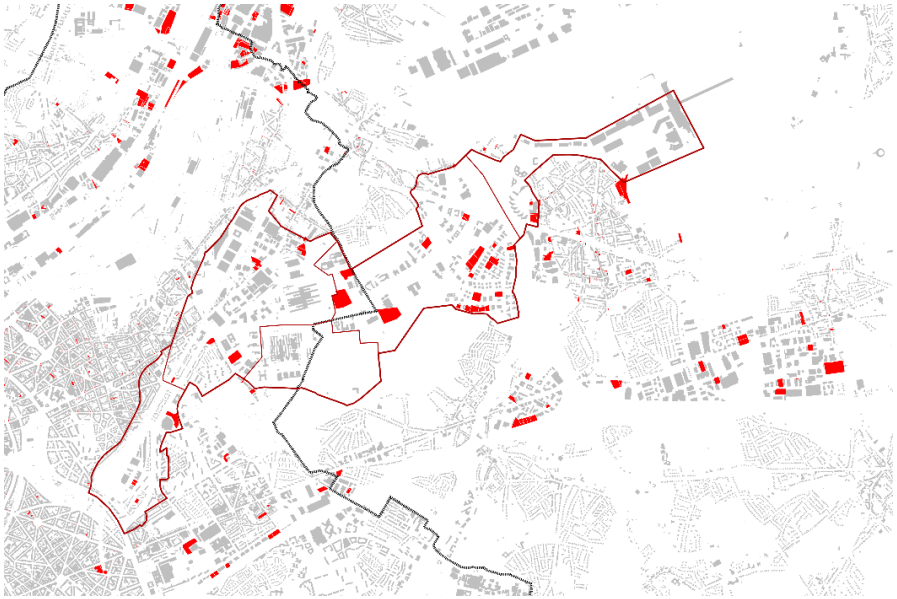
7 Idem

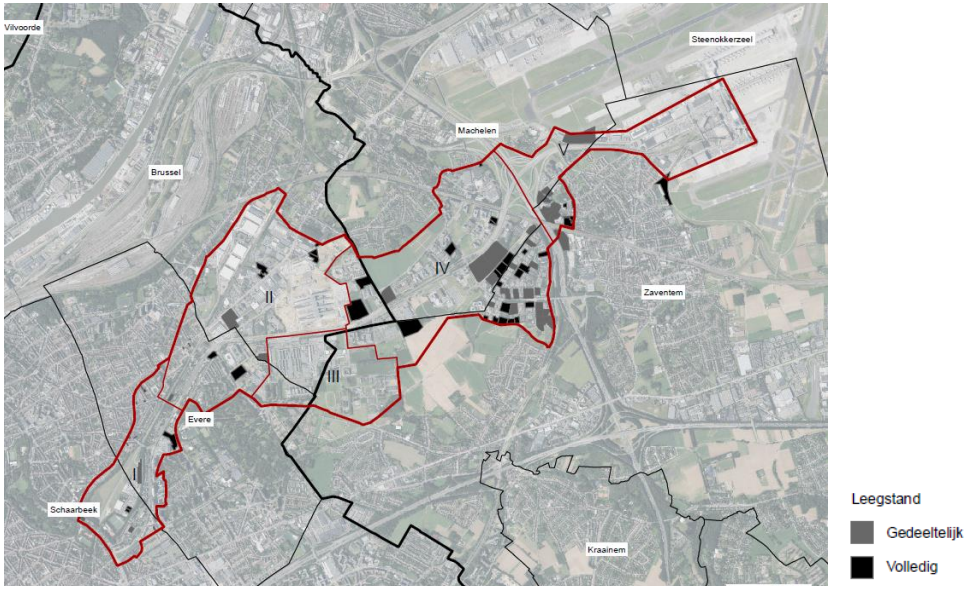
2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Périmètre global

Vacance
Dans de nombreux documents et dans l'analyse cartographique, il apparaît que le taux de vacance est un problème majeur dans le périmètre opérationnel, en particulier dans la partie Est, proche de l'aéroport. Les principaux quartiers sujets à la vacance:

- De Kleet: 7 ha (32%)
- Keiberg: 9 ha (21%)
- Zaventem-Nord (Sud): 3 ha (16%)
- Zaventem-Nord (Nord): 2 ha (14%)
- Diegem Hoek: 1 ha (7%)
- Bessenveld: 2 ha (5%)

Remarque: Cela concerne un instantané des bâtiments vacants.



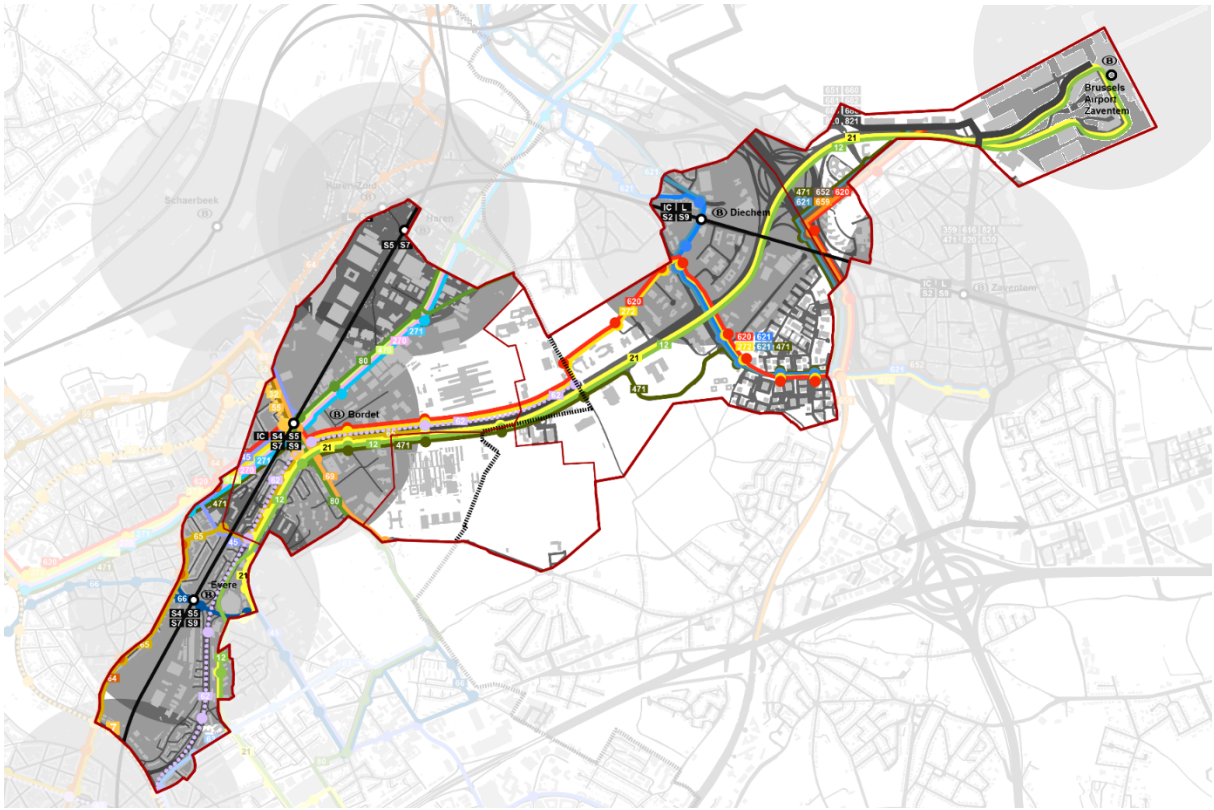


2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Périmètre global

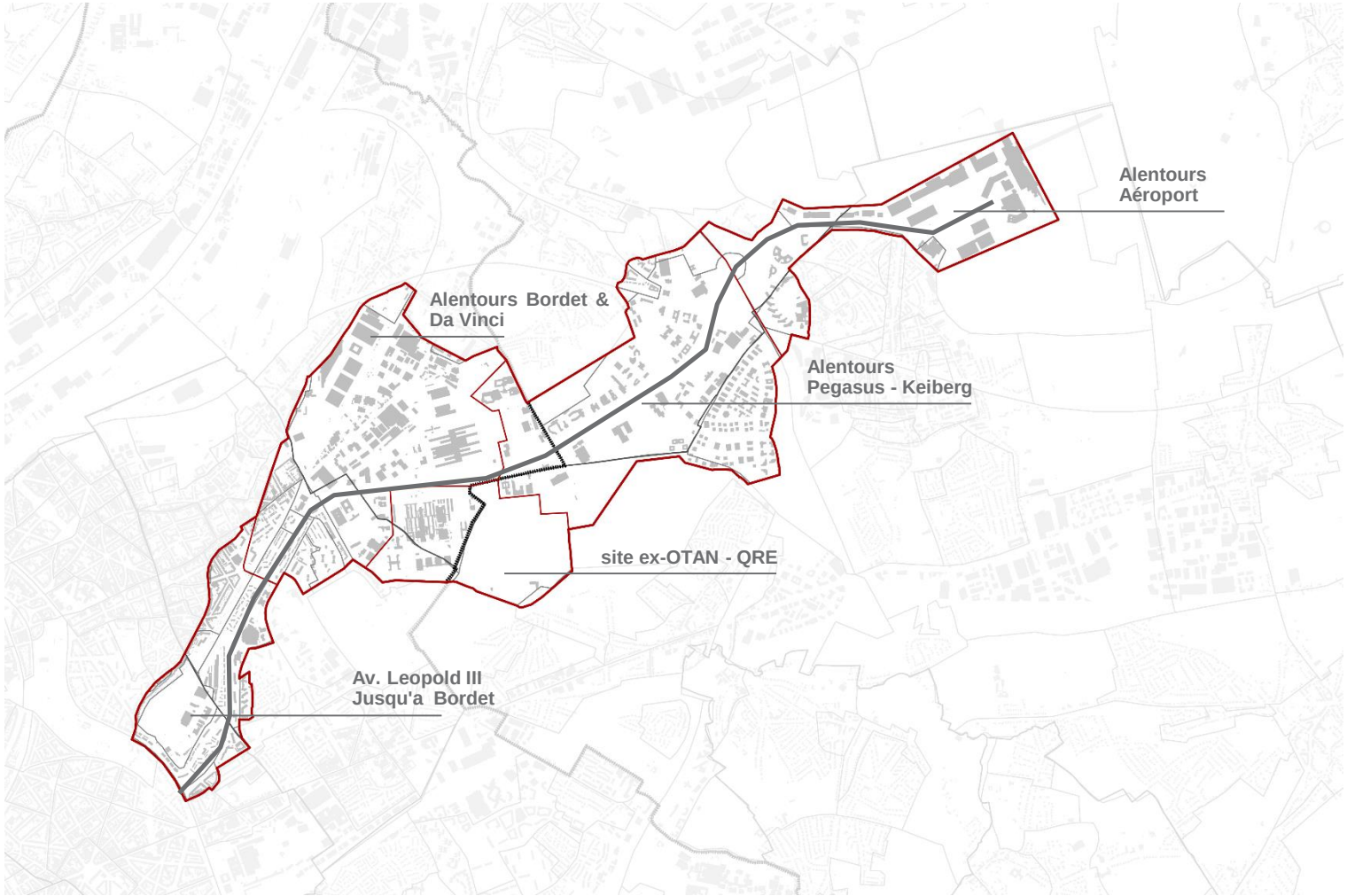
Transport public
Le périmètre opérationnel comporte un certain nombre de gares (Evere, Bordet, Haren et Diegem) qui couvrent une grande partie de la surface via leurs zones d'influence de 800m de rayon moyen. Cependant, la section centrale (ex-OTAN, OTAN et Pegasus) et Keiberg restent mal desservies.

Bordet peut être considéré comme le centre de transport public multimodal où tous les modes de transport (train, tram et bus) se rejoignent. La plupart des lignes de bus dans cette zone s'arrêtent à cette jonction.
La gare de l'aéroport sert également de centre de transport public multimodal.

La zone est accessible par deux lignes de tram (7 et 62) de la STIB. La ligne de tram 62 a son terminus à la frontière régionale.
Ce qui retient le plus l'attention est que de nombreuses lignes de bus sont parallèles entre elles. Il n'y a pas de hiérarchisation claire du réseau de transport public.

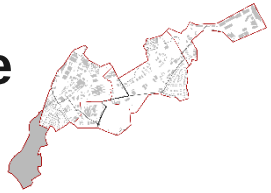


2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Zones



Dans le chapitre suivant, chacune des zones sera décrit selon différentes préférences de localisation.

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Av. Leopold III - Bordet



Accessibilité transports publics
En comparaison avec d'autres zones, celle-ci est facilement accessible par les transports en commun, notamment par les lignes de tram 7, 32, 55 et 62, ainsi que les lignes de chemin de fer S4, S5, S7 et S9 via la gare d'Evere.

Accessibilité routière
La zone se connecte à l'avenue Léopold III et au Boulevard Lambermont (R21) au sud. Les voies d'accès au boulevard Léopold III sont empruntables via des structures parallèles permettant la ventilation du flux

Accessibilité vélo
L'avenue Léopold III et la route longeant la voie ferrée 26 ont été sélectionnées en tant que voie cyclable supra-locale (RER vélo). La sécurité des cyclistes reste un point crucial.

Accessibilité TP		**Av. Leopold III jusqu'à Bordet**	
Accessibilité routière		Urbanisation	
Accessibilité vélo		Image	
Mixité fonctionnelle		Opportunités immobilières et de développement	

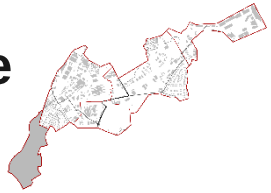
Mixité fonctionnelle
Dans cette zone, on trouve les quartiers résidentiels avec également quelques bureaux. Il y a beaucoup plus d'activités alentours que dans les autres zones. Par exemple, Evere contient toutes les commodités propres à un quartier, comme une commune, un commissariat, des écoles, des hôpitaux, des restaurants, des supermarchés, des installations sportives, etc. On y trouve également de nombreuses entreprises haut de gamme telles que SAP Benelux.

Urbanisation
Cette zone possède une densité urbaine plus élevée, et possède une urbanisation plus développée que les autres zones de l'analyse. On constate que la morphologie du tissu urbain d'Evere est très différente de celle du tissu longeant l'avenue Léopold III.

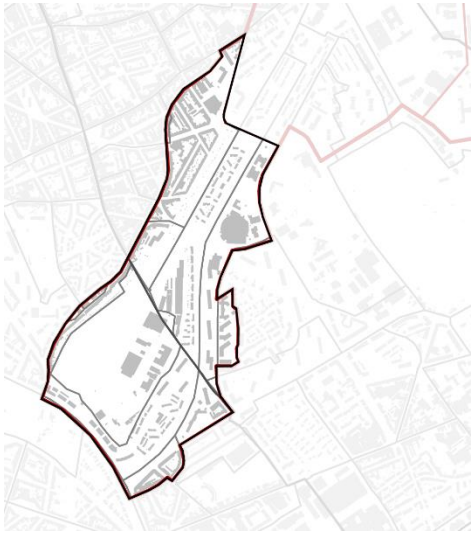
Image
L'identité de la zone est principalement déterminée par ses zones résidentielles. En termes de qualité, il y a des améliorations à envisager. Les styles architecturaux datent généralement du milieu du siècle dernier et il n'y a pas de directives spécifiques au niveau des commerces en pied d'immeubles.

Opportunités immobilières et de développement
Cette zone a une utilisation du foncier très fragmentée: zones résidentielles, sports et loisirs, administration, espaces verts, zone industrielle urbaine (sur Josaphat). Le foncier de Josaphat est en cours de réaménagement - pour le reste, la zone ne possède que des possibilités limitées de développement.

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Av. Leopold III - Bordet



Prescription d'urbanisme



Structure mixte et urbaine avec des blocs de construction relativement petits. Les blocs résidentiels et de bureaux rendent le quartier plus urbain que les autres zones. La hauteur des bâtiments est généralement faible.

Zones d'espaces verts



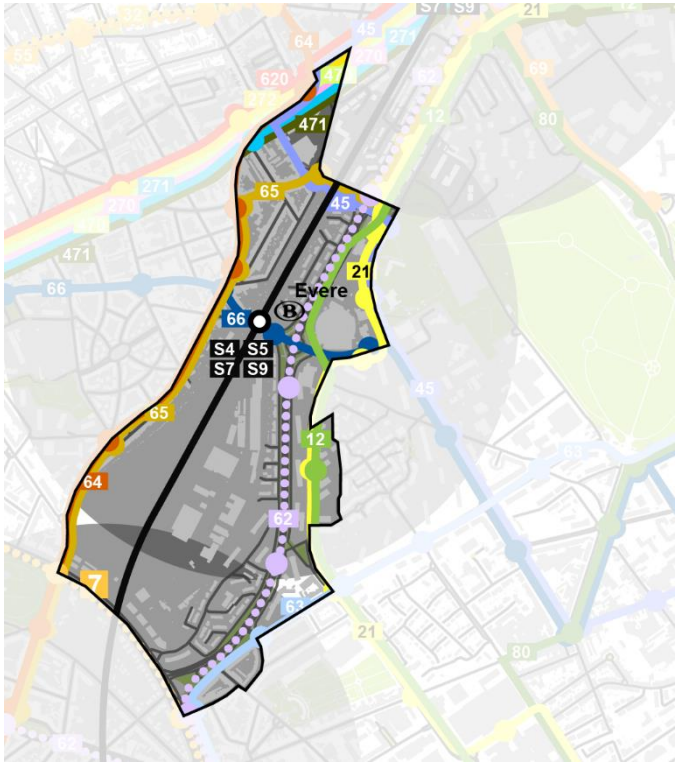
Il y a beaucoup de verdure à Josaphat et autour de l'avenue Léopold III.



Infrastructures

Il y a une grande différence entre l'avenue Léopold III et les routes des quartiers environnants puisqu'elles font partie d'un maillage plus fin.

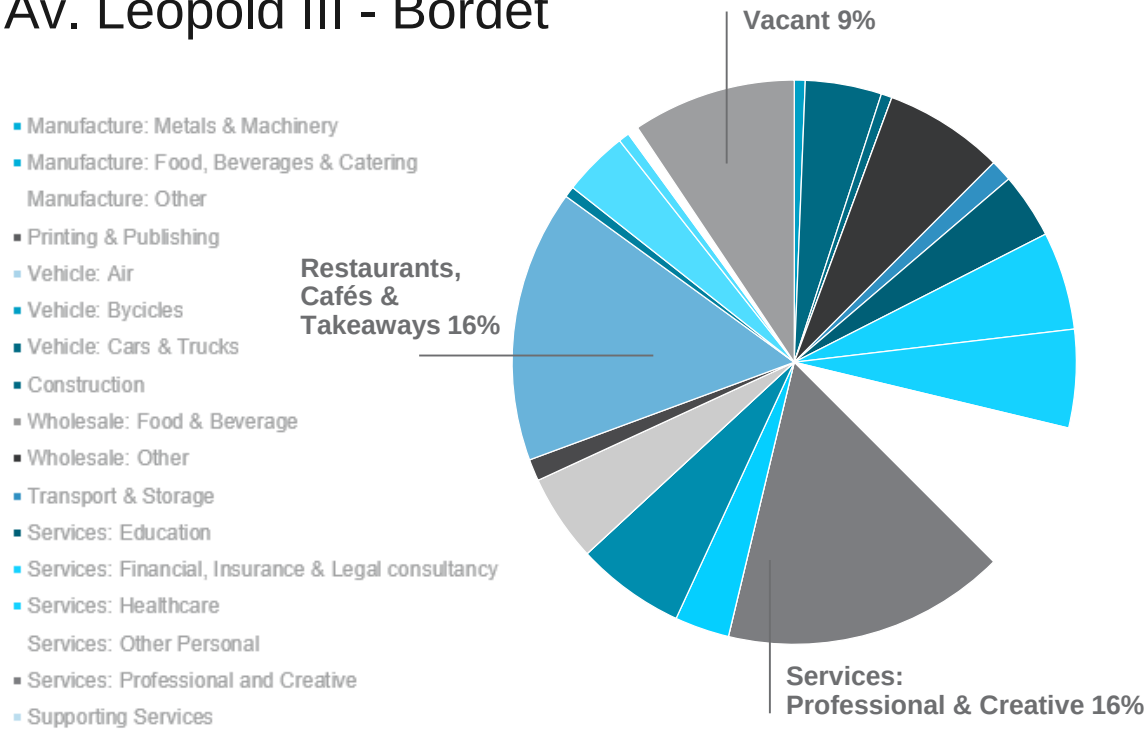
Réseau de transports publics



La gare d'Evere est accessible par quatre lignes de chemin de fer: S4, S5, S7 et S9. Le tronçon est accessible par les lignes de tram 7 et 62 et par les lignes de bus de la STIB (12, 21, 45, 63, 65 et 66). La zone tombe presque entièrement sous la zone d'influence (rayon = 800m) de la gare d'Evere, et en partie sous la zone d'influence de la station Meiser.

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle

Av. Leopold III - Bordet



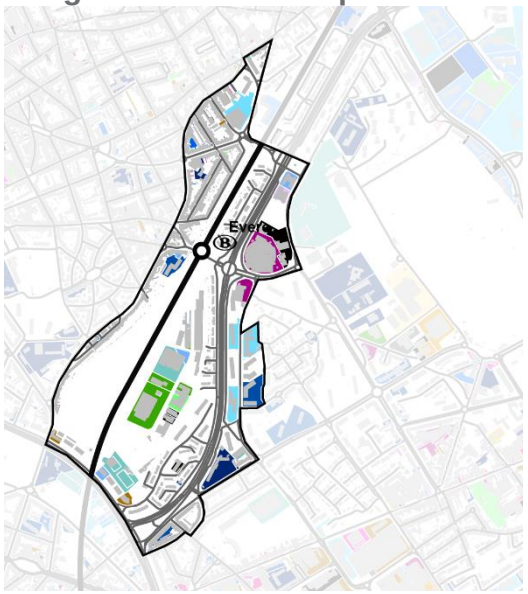
Programme économique

Les activités économiques dans cette zone sont limitées par la part importante des fonctions résidentielles. Nous retrouvons plus de services liés aux habitations, tels que les petits commerces, l'éducation et la restauration. L'éventail des activités économiques est raisonnablement varié en comparaison avec les autres zones.

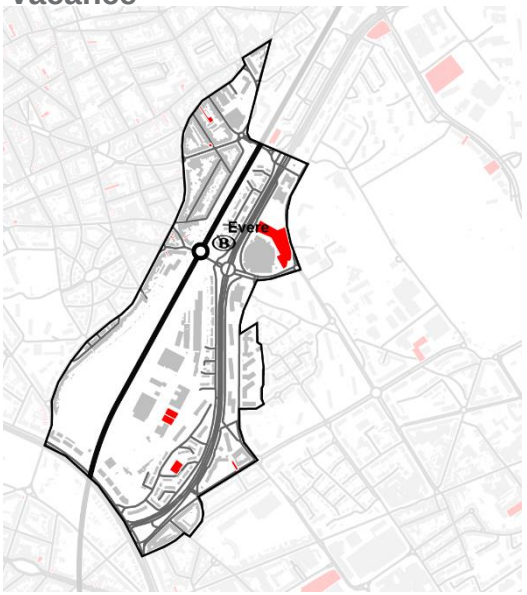
Vacance

La proportion de logements inoccupés est inférieure à celle de la plupart des autres zones (9%) et les bâtiments vacants sont éparpillés à travers toute la zone.

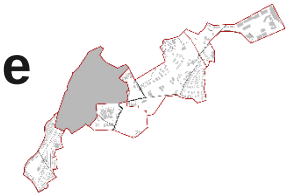
Programme économique



Vacance



2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Alentours Bordet & Da Vinci



Accessibilité transports publics
En termes de transports publics, cette zone est accessible plus facilement que les autres sous-zones, avec les lignes de chemin de fer S4, S5, S7, S8, IC17 et S27 et les lignes de tram 32, 55 et 62. Une station de bus est située à côté de la gare. Ce qui rend Bordet particulièrement intéressant, c'est sa position en tant que hub: Bordet est accessible d'une façon multimodale et a le potentiel de devenir un vrai hub multimodal (en prolongeant la ligne de métro 3).

Accessibilité routière
Les alentours de Bordet - Da Vinci sont accessibles par l'avenue Léopold III, la Chaussée de Haecht, et par l'avenue Jules Bordet, qui relie ces deux voies d'accès. L'avenue Léopold III possède d'autres voies parallèles (Bourgetlaan).

Accessibilité vélo
L'avenue Léopold III et la route longeant la voie ferrée 26 ont été sélectionnées en tant que voie cyclable supra-locale (RER vélo). L'avenue Jules Bordet fait déjà partie du réseau cyclable régional. La Chaussée de Haecht et l'Avenue Léopold III ont été récemment réaménagées, mais pour le reste, il manque souvent des infrastructures de qualité pour les vélos.

Accessibilité TP	**Alentours Bordet & Da Vinci**
Accessibilité Routière	Urbanisation
Accessibilité Vélo	Image
Mixité fonctionnelle	Opportunités immobilières et de développement

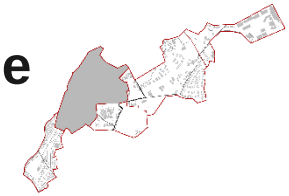
Mixité fonctionnelle
Dans les alentours de Bordet, on trouve des logements et des bureaux. Mais les fonctions résidentielles y sont concentrées dans la partie Ouest. Les bureaux se situent à l'Est de la station Bordet. La zone accueille diverses sociétés informatiques telles que Orange Belgium. À l'Ouest, on retrouve plus d'activités industrielles (légères) telles que des ateliers pour les entreprises de transport et de la logistique. Récemment, le site de Decathlon a été réalisé dans cette zone.

Urbanisation
L'urbanisation diffère grandement entre la zone Ouest et Est de l'avenue Jules Bordet. Da Vinci présente la forme et la densité d'un parc d'affaires classique.

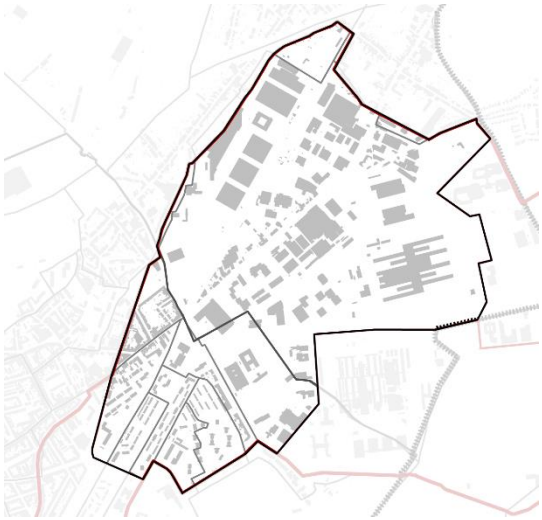
Image
La zone est fractionnée et présente peu d'identité. Il lui manque une dimension humaine. Le lieu possède un rôle de hub multimodal (potentiel), mais pas encore d'identité locale.

Opportunités immobilières et de développement
L'utilisation du foncier à l'Est de l'avenue Jules Bordet est fractionnée (résidentiel, mixte, administratif). Le coté Ouest est dominé par une zone industrielle. Les fonciers de Da Vinci ont été concédés par CityDev. Il y a plusieurs investissements dans la zone, même si la zone est plutôt caractérisée par un 'standstill' actuellement.

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Alentours Bordet & Da Vinci



Prescription d'urbanisme



Zones d'espaces verts



Infrastructures



La partie Ouest se compose principalement d'habitations et de blocs urbains compacts. La partie Est se compose principalement de bureaux et de bâtiments industriels, où les ilots urbains sont relativement grands

Infrastructure

A l'ouest de la gare Bordet, se trouve une structure routière beaucoup plus fine que la partie Est. Dans la partie Est, un certain nombre d'axes Nord-Sud relient l'avenue Léopold III aux zones situées au-delà. l'avenue Léopold III et les voies ferrées sont les principaux points d'accès à la zone.

En particulier, la partie Nord de la zone, au nord de la gare Bordet, contient encore une quantité relativement importante d'espaces verts publics. Cependant, il ne s'agit pas de Zones d'espaces verts de haute qualité. Les fonctions vertes sont assurées entre autres par un cimetière, une piste d'athlétisme ainsi qu'une une zone verte sauvage le long du chemin de fer.

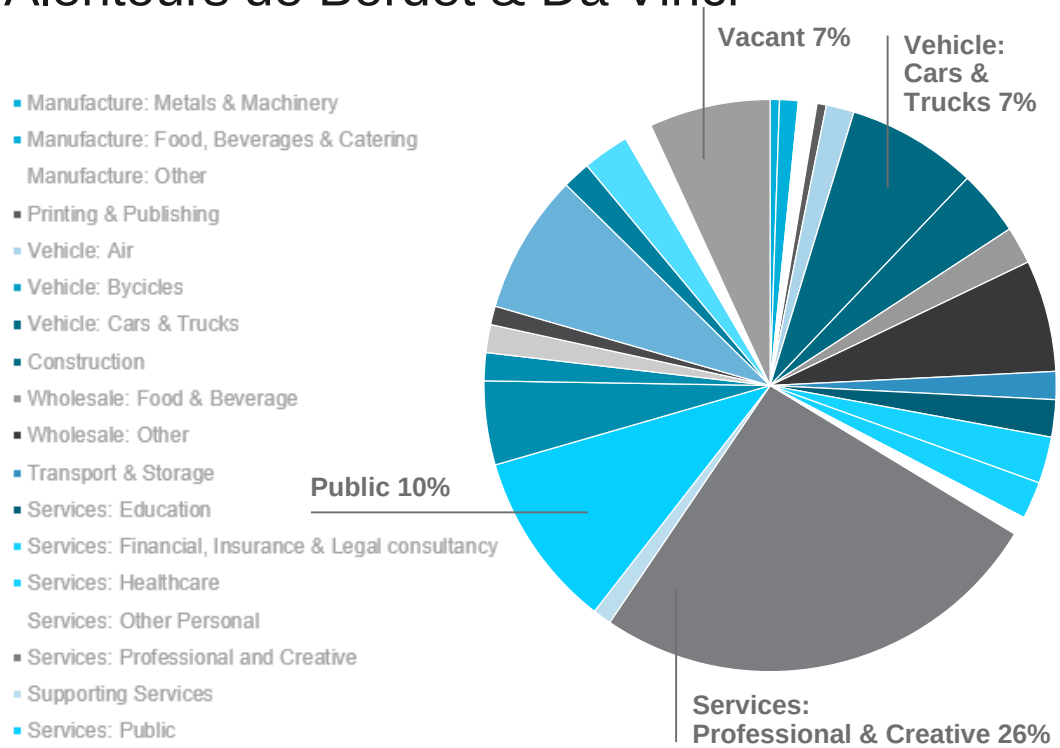
Réseau transports publics

La gare de Bordet a déjà les caractéristiques d'un hub multimodal, où différentes modalités telles que le train (liaisons interurbaines et régionales), le tram et le bus (STIB et De Lijn) se rejoignent d'Est en Ouest et du Nord au Sud. La majorité de la zone se situe sous les zones d'influence des gares de Bordet et d'Evere (rayon = 800m).



2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle

Alentours de Bordet & Da Vinci



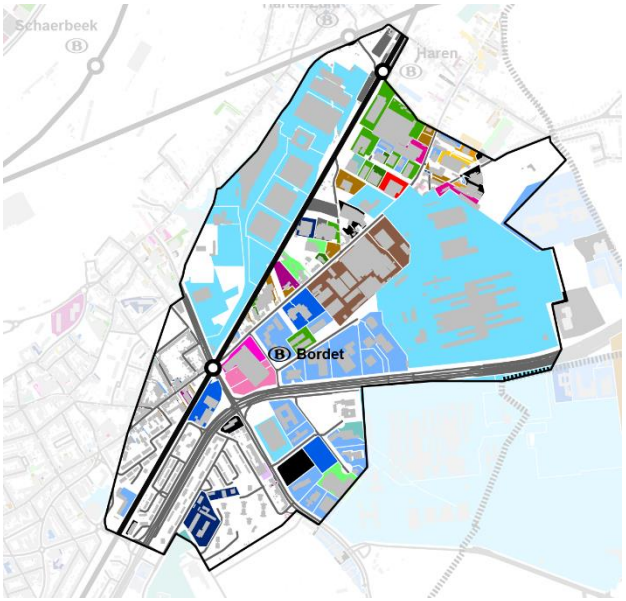
Programme économique

Les environs de Bordet & Da Vinci présentent une grande variété d'activités économiques, surtout le (1) Professional & Creative - en particulier autour de la gare de Bordet - et (2) les services publics - en particulier dans la partie Nord Est de la zone (en raison de la présence du nouveau siège de l'OTAN et des entreprises liées au transport.) L'industrie automobile est également présente.

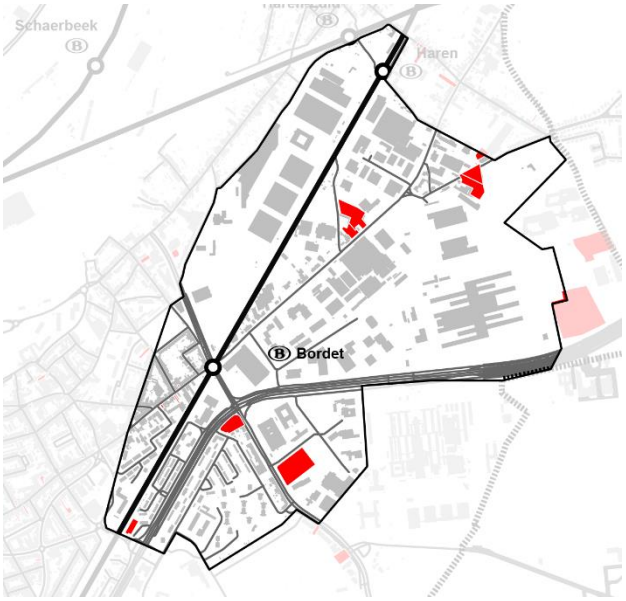
Vacance

La taux vacance est faible par rapport à la plupart des autres zones (7%) et les propriétés vacantes sont réparties sur l'ensemble de la zone.

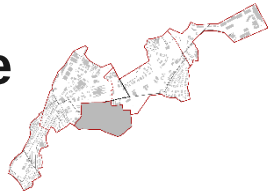
Programme économique



Vacance



2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Site ex-OTAN - QRE



Accessibilité transports publics
Actuellement, le siège de la Défense est accessible via 3 accès sur la rue d'Evere, mais par aucun de l'avenue Léopold III. Les employés et les visiteurs profitent de l'arrêt de bus de l'avenue Jules Bordet - la distance de marche entre l'arrêt de bus et le bâtiment est de 500 à 1500 m pour 1300 à 2300 m jusqu'à l'arrêt de tram. La gare de Bordet est encore 100 m plus loin.

Accessibilité Routière
Le siège de la Défense est accessible via la rue d'Evere et l'avenue Jules Bordet vers l'avenue Léopold III. L'ancien site de l'OTAN a un accès direct sur l'avenue Léopold III. La rue d'Evere est interdite à la circulation motorisée à l'entrée du quartier résidentiel de Zaventem (Sint-Stevens-Woluwe).

Accessibilité Vélo
L'avenue Léopold III et la route longeant la voie ferrée 26 ont été sélectionnées comme voie cyclable supra-locale (RER vélo). L'avenue Jules Bordet fait partie du réseau cyclable régional. Une connexion vélo a été réalisée à Woluweveld.

		Site ex-OTAN - QRE	
Accessibilité TP			
Accessibilité Routière		Urbanisation	
Accessibilité Vélo		Image	
Mixité fonctionnelle		Opportunités immobilières et de développement	

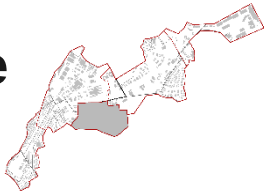
Mixité fonctionnelle
Actuellement, le site est fermé et rempli de fonctions qui ne sont utilisées que par le ministère de la Défense et par d'autres organismes gouvernementaux (y compris l'OTAN).

Urbanisation
Le siège de la Défense se caractérise par une faible densité, avec des immeubles de bureaux et des hangars dans un cadre verdoyant, plus quelques installations sportives. Les immeubles de bureaux varient entre 3 et 8 étages. Le site de l'ex-OTAN a une densité de construction plus élevée et est principalement fait de bâtiments préfabriqués.

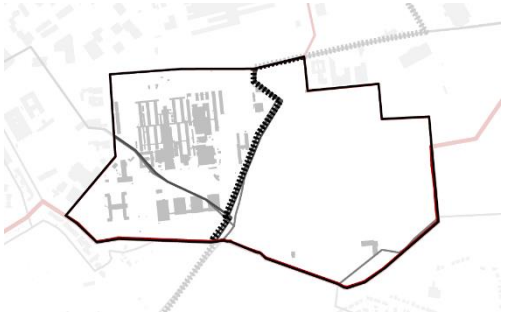
Image
Le site a une apparence qui correspond à son utilisation, en particulier en tant que domaine militaire. La principale qualité du site est son ouverture sur les grands espaces de l'Est.

Opportunités immobilières et de développement
La partie du site située dans la région flamande est destinée à un usage militaire. La partie du site de la Région de Bruxelles-Capitale comporte une partie du ZEMU et une partie destinée aux habitants des communes. La complexité de planification et la situation juridique du site retardent un éventuel redéveloppement. Les bâtiments de la Défense datent des années 1970 et 1980. Leur réutilisation en tant que bureau nécessiterait d'importantes rénovations. L'ancien site de l'OTAN est en cours de démolition.

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Site ex-OTAN - QRE



Prescription d'urbanisme



La structure urbaine est déterminée par le complexe ex-OTAN, une succession d'ailes différentes, et des bâtiments épars du Quartier Reine Elisabeth (Défense). Le tout couvre une grande superficie (90 ha) et est complètement fermé. La frontière régionale rend la cohésion de la zone encore plus difficile.

Zones d'espaces verts



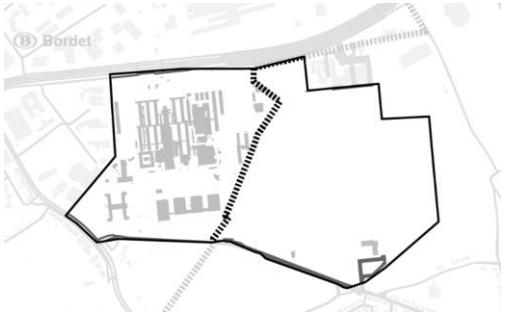
Le site de la Défense a une densité relativement faible, en particulier pour la partie située dans la région flamande. Le site comprend un certain nombre d'espaces ouverts. Ces derniers sont utilisés comme infrastructures sportives. Le tout n'est pas accessible au public. Une partie du Sud-Est est boisée.

Réseau travaux publics



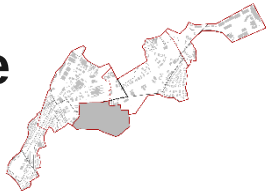
Un tronçon borde l'avenue Léopold III, avec toutes les liaisons de transports publics, y compris le tram 62 et un grand nombre de lignes de bus parallèles de la STIB et de De Lijn. La distance de marche à la gare de Bordet est significative.

Infrastructures

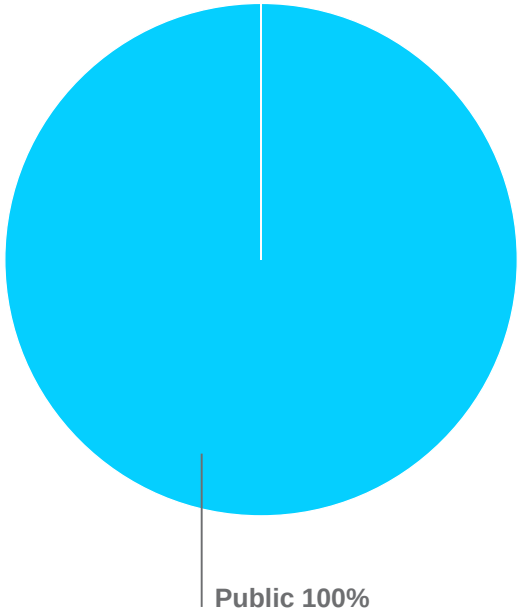


En raison l'aspect fermé du site et de l'espace occupé par le complexe, il n'y a quasiment pas d'infrastructures. Il y manque une connexion Nord-Sud, ce qui ouvrirait au mieux la zone vers l'avenue Léopold III.

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
site ex-OTAN - QRE



- Manufacture: Metals & Machinery
- Manufacture: Food, Beverages & Catering
- Manufacture: Other
- Printing & Publishing
- Vehicle: Air
- Vehicle: Bycicles
- Vehicle: Cars & Trucks
- Construction
- Wholesale: Food & Beverage
- Wholesale: Other
- Transport & Storage
- Services: Education
- Services: Financial, Insurance & Legal consultancy
- Services: Healthcare
- Services: Other Personal
- Services: Professional and Creative
- Supporting Services
- Services: Public
- Retail: Food
- Retail: Construction
- Retail: Other
- Retail: Personal
- Restaurants, Cafés & Takeaways
- Hotels, B&B's
- Arts, Culture, Leisure & Sports
- Faith
- Unknown
- Vacant



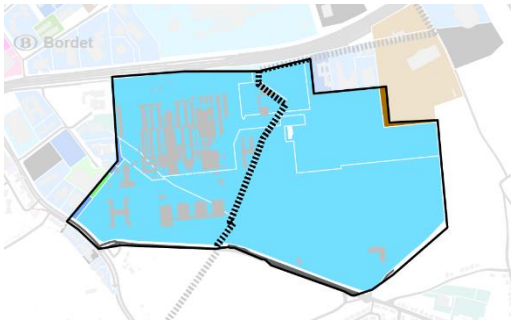
Programme économique

La zone ex-OTAN-QRE ne possède, en activité économique, que des services publics. (Ministère de la Défense et ex-OTAN)

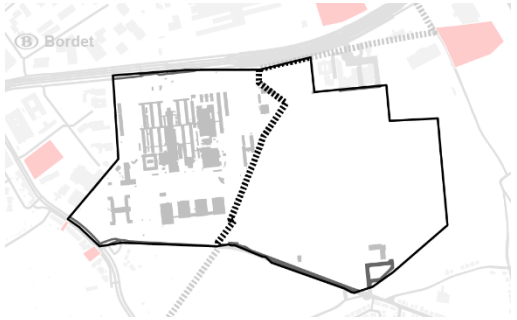
Vacance

L'OTAN a déménagé dans un nouveau complexe du côté Nord de l'avenue Léopold.

Programme économique



Vacance



2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Alentours Pegasus - Keiberg



Accessibilité transports publics
Le quartier est desservi par la gare de Diegem. Cette gare est à distance de marche de Diegem-Hoek, Pegasus et Bessenveld. Les terrains au sud de l'A201 (Hermes, Kouterveld, Keiberg) sont bloqués par cette dernière et se trouvent hors de la zone de marche de la gare de Diegem. La gare de Zaventem n'est pas accessible à pied pour les employés et les visiteurs de Keiberg. L'agencement du domaine public et des fonciers ne rendent pas le voyage à pied agréable.

Accessibilité Routière
Les fonciers sont tous situés dans le voisinage immédiat de la R0. Il y a des connexions avec l'avenue H. Henneau (R0) et l'A201. En outre, certaines routes secondaires (par exemple le long de la Haachtsesteenweg) sont utilisées. Au niveau des intersections, l'afflux est souvent problématique aux heures de pointe, par exemple au niveau de la connexion entre Keiberg et H. Henneaulaan.

Accessibilité Vélo
La route HST et l'A201 ont toutes deux été désignées comme une autoroute cyclable pour la province du Brabant flamand. La liaison Henneaulaan - Grensstraat - J.F.Kennedylaan et la traversée dans le Woluweveld ont été désignées comme pistes cyclables fonctionnelles. L'accessibilité à vélo des sites et des parcelles individuelles est souvent inférieure aux demandes.

Mixité fonctionnelle
Les fonciers ont été agencés d'une manière presque monofonctionnelle pour les entreprises et les bureaux. Le niveau de services comme les restaurants ou les logements est faible.

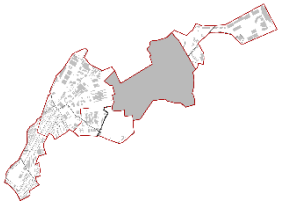
Urbanisation
Les fonciers ont peu de liens avec leurs environnements (notamment avec la zone résidentielle de Diegem). Les immeubles de bureaux, principalement anciens (cat. C), ont une vacance structurelle.

Image
Les bureaux de rang B, mais principalement les bureaux de rang C ont une apparence modeste. La qualité ne répond plus aux demandes actuelles. Les bâtiments se tournent vers l'intérieur et n'ont aucun lien avec les rues. De nombreux bâtiments sont identiques et manquent de caractère.

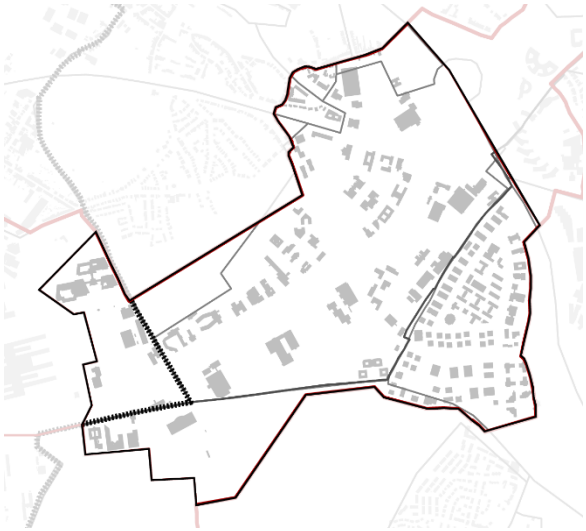
Opportunités immobilières et de développement
La zone est en grande partie conçue comme une zone destinée aux bureaux et aux services aéroportuaires. Cette destination laisse peu de place à d'autres fonctions. La zone comporte encore un certain nombre de parcelles et de terrains (greenfields) à développer, à la fois au Nord et au Sud de l'A102.

Accessibilité TP		**Alentours Pegasus - Keiberg**	
Accessibilité Routière		Urbanisation	
Accessibilité Vélo		Image	
Mixité fonctionnelle		Opportunités immobilières et de développement	

2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Alentours Pegasus - Keiberg



Prescription d'urbanisme



La zone possède un certain nombre d '«îlots» avec différentes structures de construction. Il y a peu de cohérence entre les différentes parties et les bâtiments. Les bâtiments sont principalement autonomes. Keiberg est la zone la plus bâtie avec principalement des immeubles de faible hauteur. Les bâtiments ont également très peu de connexion avec l'espace public. Les structures ne correspondent pas au voisinage immédiat.

Infrastructures

Les infrastructures ont une part importante dans l'utilisation de l'espace. Ceci est dû aux profils des larges rues de l'avenue Léopold III, du ring et à la disposition spatiale de Keiberg. A Keiberg, presque tout l'espace public entre les bâtiments est pavé.

Zones d'espaces verts



Il y a peu de verdure dans cette zone. Les Zones d'espaces verts sont situées principalement à côté ou entre les différentes infrastructures routières et ferroviaires, près du Ring. En outre, de vastes zones sont encore non construites dans la partie ouest. Ces zones possèdent un caractère rural.

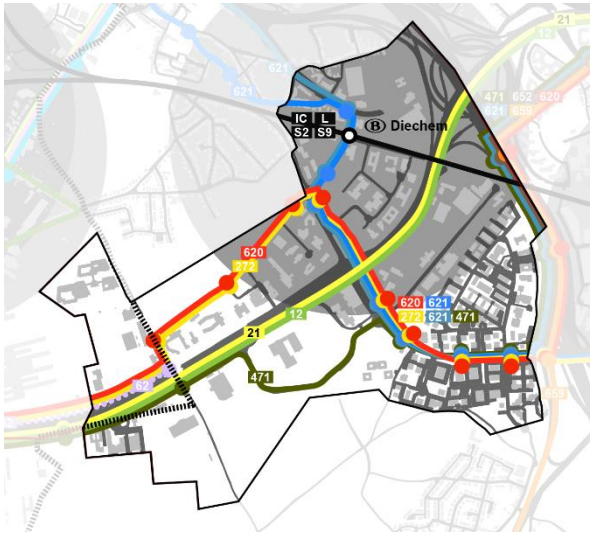
Réseau transports publics

Le tronçon est accessible par la gare de Diegem avec des liaisons inter-urbaines et régionales: le tram 62, qui se termine à la frontière régionale, un grand nombre de bus de la STIB et surtout des lignes de bus de De Lijn pour les deux directions: Est-Ouest sur l'avenue Léopold III et Nord-Sud par Keiberg. Presque toutes les connexions de bus passent ou se terminent à l'aéroport.

Infrastructures

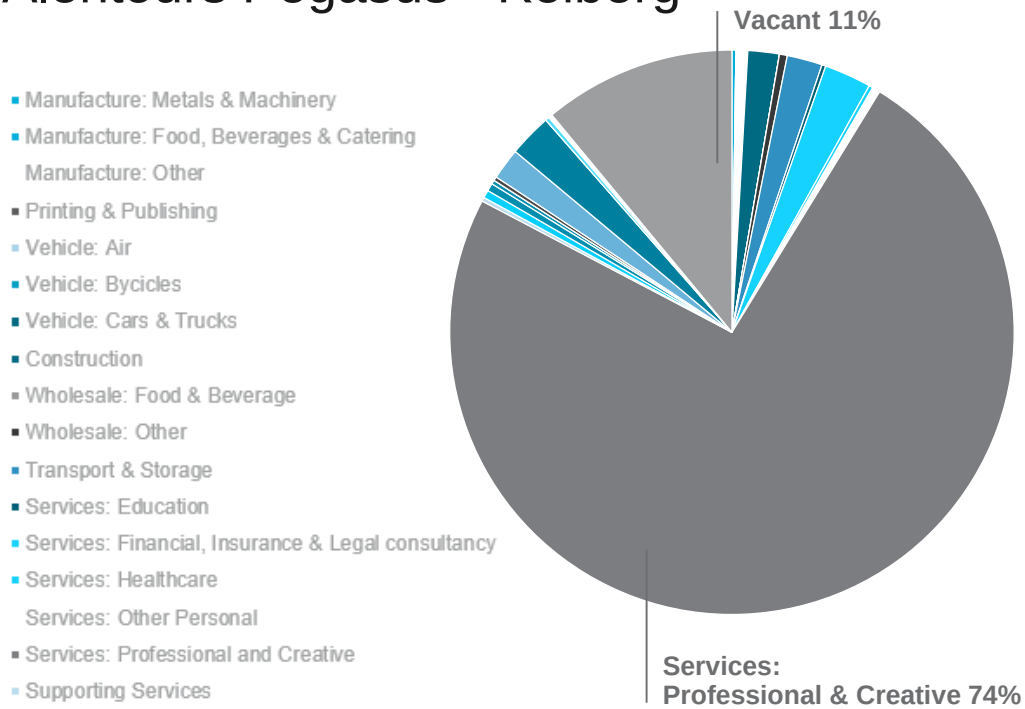


Réseau TP



2. Périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle

Alentours Pegasus - Keiberg



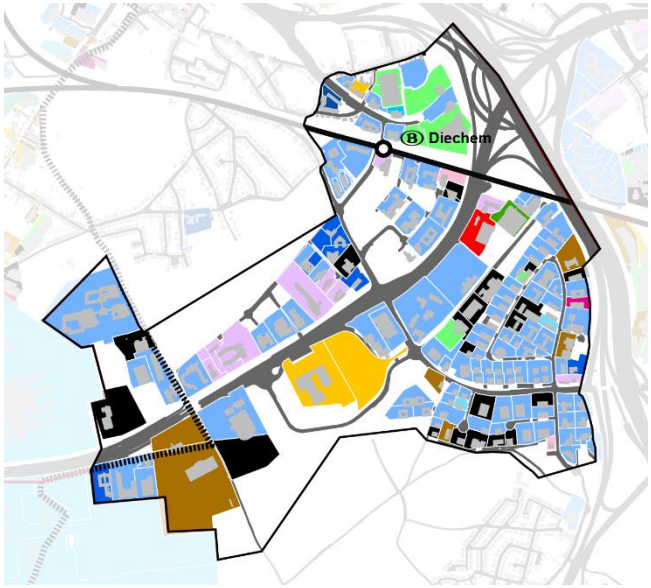
Programme économique

Les activités sectorielles dominantes aux alentours Pegasus – Keiberg sont les activités de services. Ce programme s'étend principalement le long de l'avenue Léopold III jusqu'à Keiberg.

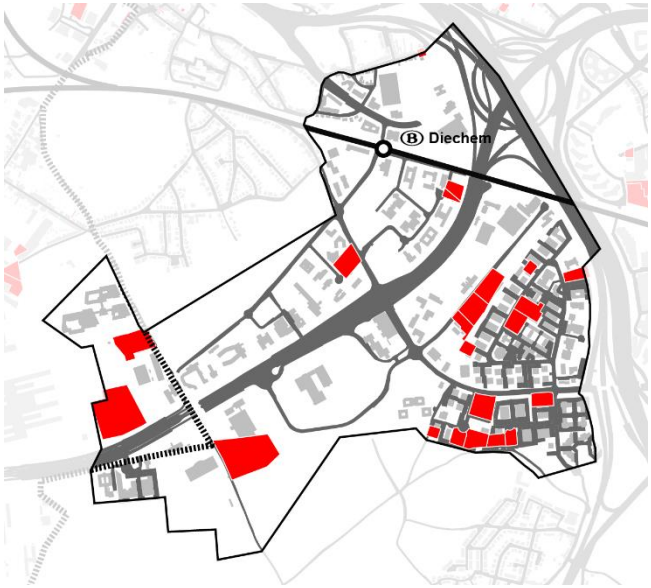
Vacance

Le taux de vacance est plus élevé par rapport aux autres zones (11%) et les immeubles vacants se trouvent sur l'ensemble de la zone, même s'ils sont principalement concentrées sur Keiberg.

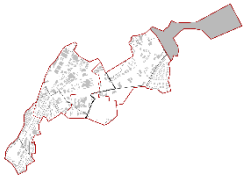
Programme économique



Vacance



2. périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Alentours de l'Aéroport



Accessibilité TP
Le projet Diabolo a rendu la gare de Bruxelles-Aéroport directement accessible par le train depuis Anvers, Bruxelles et Louvain, ce qui représente un grand avantage - bien que le supplément payant Diabolo puisse dissuader les utilisateurs. Cette extension rend également le développement des bureaux attrayant au niveau de l'aéroport. En parallèle, l'aéroport est desservi par un certain nombre de lignes de bus. Les zones de bureaux à Zaventem-Nord (y compris le Corporate Village) sont desservies par des lignes de bus et sont situées à une distance de 1000 m de la gare de Zaventem

Accessibilité Routière
La zone est accessible via l'A201 à la R0. Les embouteillages sur le ring et aux abords de l'aéroport sont fréquents.

Accessibilité Vélo
La voie HST et l'A201 ont toutes deux été désignées comme autoroute cyclable par la province du Brabant flamand. Zaventem est traversé par différentes pistes cyclables fonctionnelles. Cependant, trop peu d'infrastructures cyclables ont été mises à disposition pour considérer une bonne accessibilité à vélo.

Accessibilité TP	◕	**Alentours Aéroport**	
Accessibilité Routière	◕	Urbanisation	◔
Accessibilité Vélo	◔	Image	◕
Mixité fonctionnelle	◑	Opportunités immobilières et de développement	◑

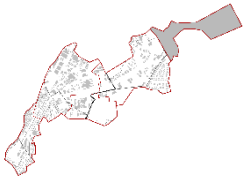
Mixité fonctionnelle
L'aéroport offre une large gamme de services pour les entreprises qui s'y trouvent. La zone se connecte au cœur de Zaventem. Cependant nous ne pouvons pas parler de véritable mixité des fonctions.

Urbanisation
Une certaine densité urbaine est atteinte dans et autour de l'aéroport, mais elle reste dans l'ensemble peu ouverte sur l'extérieur. Le contraste avec le centre de Zaventem, ou avec les quartiers résidentiels tels que Diegem-Lo, est important.

Image
Les nouveaux projets en développement à l'aéroport (Pass-Port, Gateway) - de bureaux de grade A - sont très populaires. L'apparition de ces bureaux – couplé au prestige de l'emplacement - joue un rôle important à cet égard. Les bureaux situés le long de la jonction de Zaventem (Vuurberg, Corporate Village) sont clairement visibles depuis le ring.

Opportunités immobilières et de développement
Cette zone est en grande partie conçue comme une zone destinée à des installations pour les habitants de la commune et des environs, aux services publics, et comme une zone pour les bureaux et services liés aux aéroports. Cette destination laisse peu de place à d'autres fonctions. L'aéroport offre un certain nombre de possibilités d'investissements(voir la situation prévue)

2. périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Alentours de l'Aéroport



Prescription d'urbanisme



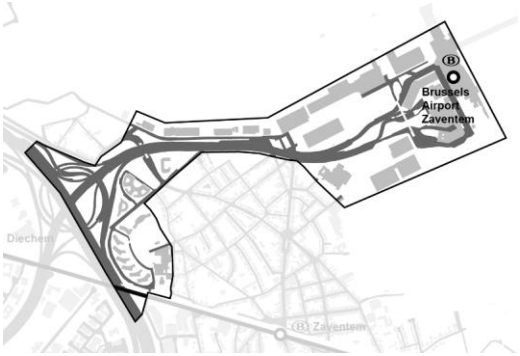
La zone se divise en deux zones différentes: un quartier avec une proximité immédiate de l'aéroport, et le quartier Zaventem-Nord - Vuurberg. Les deux zones ont un caractère et des structures de construction différentes, qui ne se connectent pas avec l'environnement immédiat mais via un développement principalement linéaire.

Zones d'espaces verts



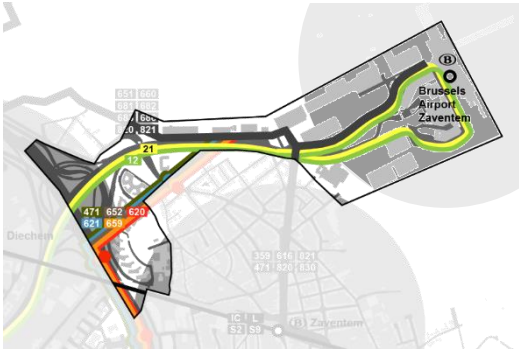
Il existe peu d'espaces verts de qualité dans la zone. Les Zones d'espaces verts sont situées principalement à côté ou entre les infrastructures routières et ferroviaires, près du Ring. Il y a encore quelques zones vacantes (greenfield).

Infrastructures



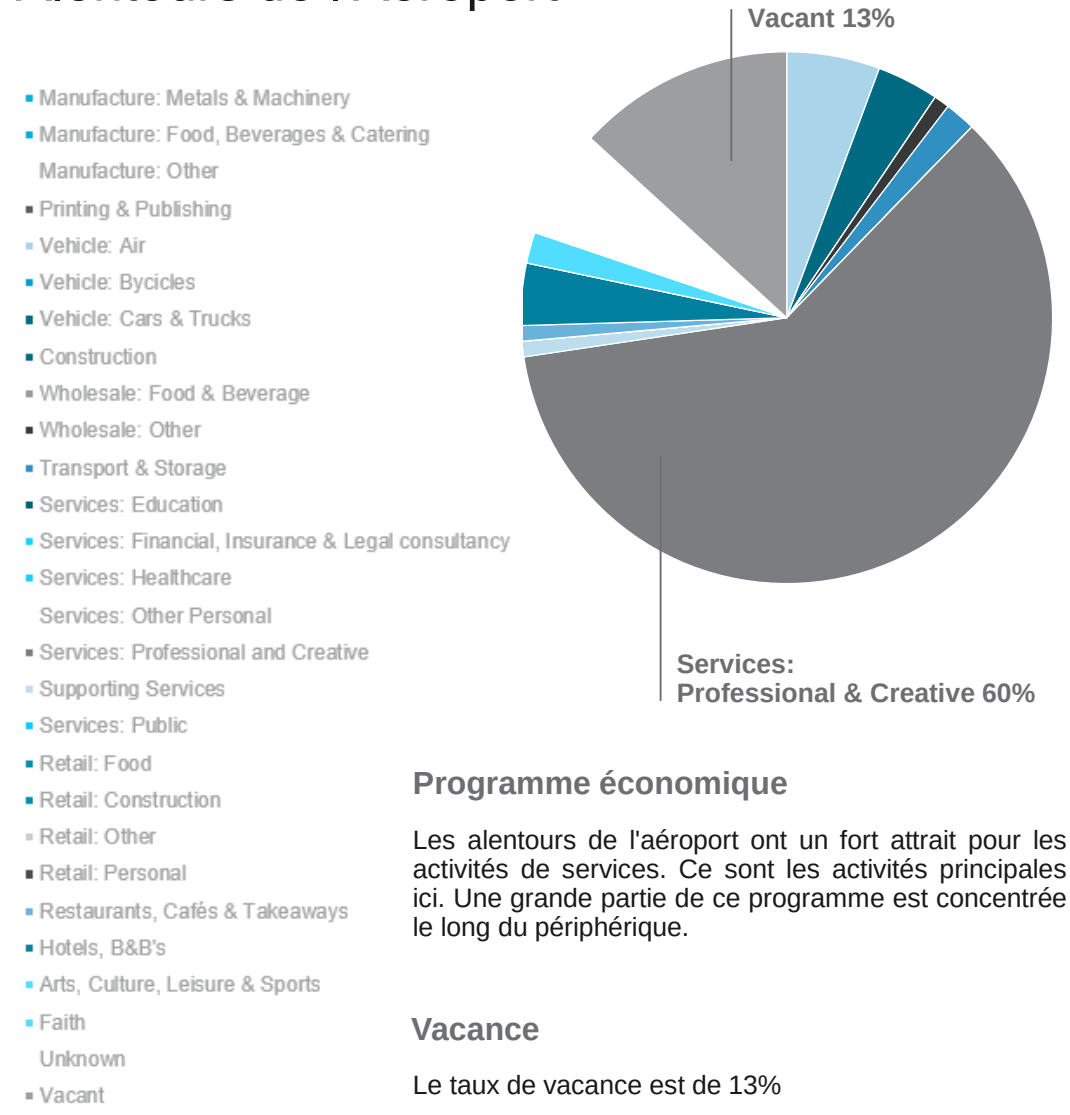
Les infrastructures ont une part importante dans l'utilisation de l'espace. Cela est principalement dû au Ring, aux sorties associées et aux infrastructures liées à l'aéroport. L'espace nécessaire pour l'infrastructure semble plus nécessaire ici que dans d'autres zones.

Réseau TP



aéroport est accessible en train et en bus. est également connecté via le projet abolo. L'aéroport est le terminus de la ıpart des liaisons de transport public, incipalement les nombreuses lignes de ıs de De Lijn et de la STIB.

2. périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Alentours de l'Aéroport



Programme économique

Les alentours de l'aéroport ont un fort attrait pour les activités de services. Ce sont les activités principales ici. Une grande partie de ce programme est concentrée le long du périphérique.

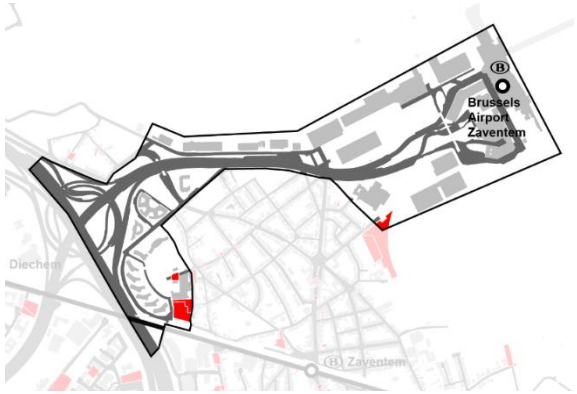
Vacance

Le taux de vacance est de 13%

Programme économique



Vacance



2. périmètre opérationnel– Description de la situation actuelle
Récapitulatif des zones

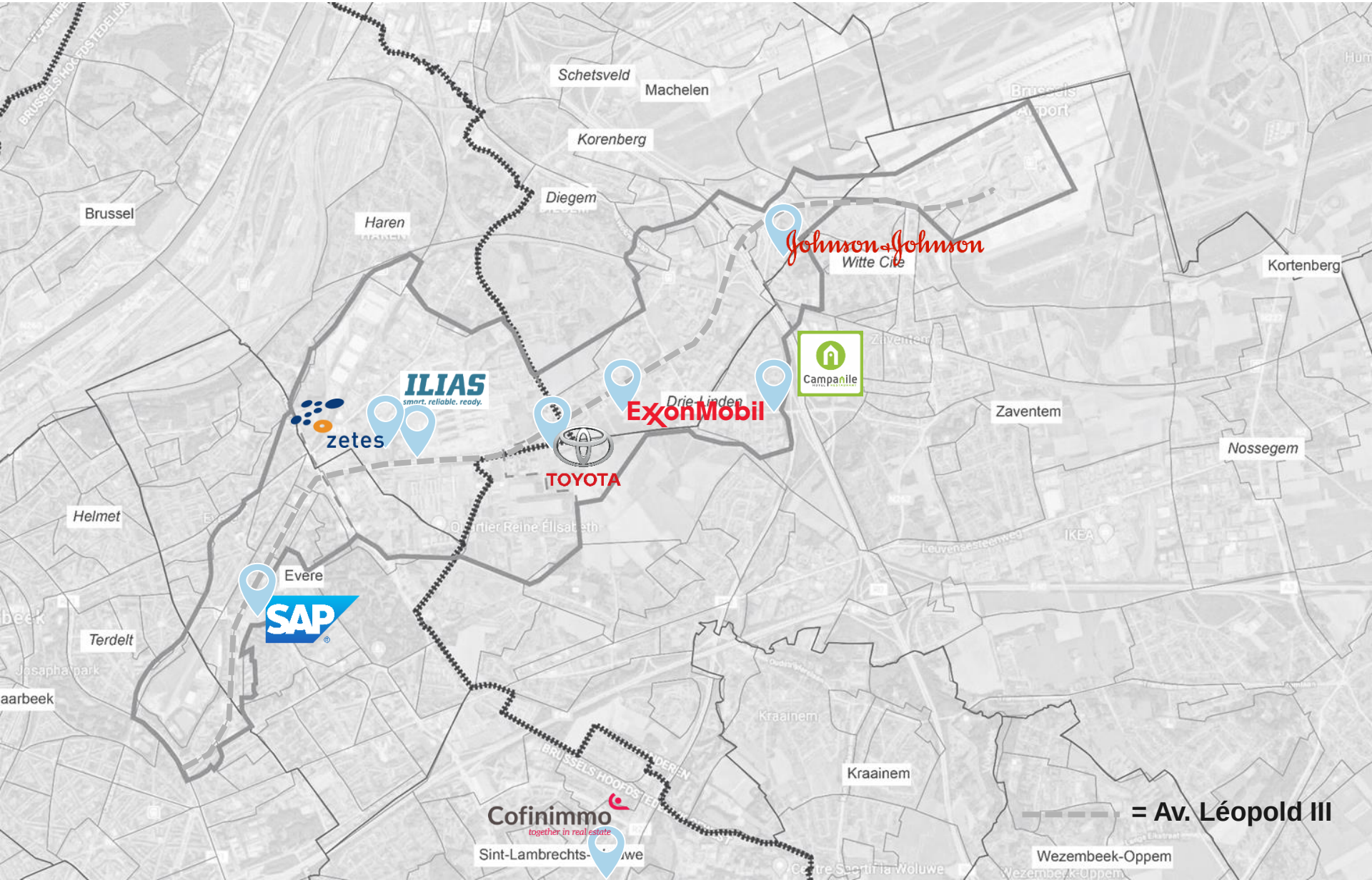
Le tableau ci-dessous contient un aperçu des zones décrites ci-avant dans la situation actuelle et leurs scores selon tous les facteurs de localisation précédemment établis.

Zones – SITUATION ACTUELLE	Facteur 1 Accessibilité TP	Facteur 2 Accessibilité Routière	Facteur 3 Accessibilité Vélo	Facteur 4 Mixité fonctionnelle	Facteur 5 Urbanisation	Facteur 6 Image	Facteur 7 Opportunités immobilières/ development
Avenue Leopold III jusqu'à Bordet	◕	◑	◕	◕	◕	◑	◔
Alentours Bordet & Da Vinci	◕	◕	◑	◑	◔	◔	◔
Site ex-OTAN - QRE	◔	◕	◑	◔	◔	◑	◔
Alentours Pegasus - Keiberg	◔	◕	◔	◔	○	◔	◑
Alentours Aéroport	◕	◕	◔	◑	◔	◕	◑

* Faible priorité ○ ◔ ◑ ◕ ● haute priorité

3. Interviews & workshops

Répartition géographique des 8 entreprises interrogées



3. Interviews & workshops
Interviews: principaux résultats

Facteurs de localisation
- Bruxelles et les alentours de l'aéroport apportent un certain prestige, une visibilité.
- Pour l'image de l'entreprise: la visibilité, la qualité, l'accessibilité et la flexibilité vis-à-vis des transports sont importants.
- L'aspect central de la localisation en Belgique est important.
- La mobilité et l'accessibilité sont importantes, il existe encore une énorme pression sur les systèmes de transports publics.
- L'accessibilité aéroportuaire est essentielle pour le personnel et dans une moindre mesure pour les clients.
- La numérisation et la flexibilité du travail rendent les bâtiments moins volumineux.
- Aucune coopération avec d'autres entreprises n'est perçue comme importante, il n'y a donc pas de facteur de localisation.
- La taxation différente entre deux régions est un facteur de localisation

Activités économiques
- Avoir un siège à Bruxelles est important pour l'image et la visibilité (internationale).
- Il est important d'avoir des zones financièrement attrayantes pour les petites entreprises
- Embaucher une main-d'œuvre qualifiée peut devenir un problème («guerre des talents»), les nouveaux employés démissionnent parfois en raison d'une mauvaise accessibilité / beaucoup de trafic (en particulier les jeunes parents)
- Le marché doit rester intéressant (taxes, taxe de la région de Bruxelles, coûts salariaux élevés)

Mobilité & Accessibilité
- Il y a des stations de transports publics. Cependant la perception négative qu'ont les utilisateurs de l'accessibilité, est due au grand nombre de correspondances. Les bus et les tramways sont impactés par les embouteillages.
- Malgré un développement économique important dans la zone de Zaventem , il n'existe toujours pas de liaison directe et rapide vers Bruxelles.
- 90% des employés viennent en voiture, car ils vont beaucoup chez les clients. Leur flexibilité est essentielle. Les fonctions administratives peuvent utiliser les transports publics plus facilement, car les employés doivent être moins mobiles.
- La plupart des utilisateurs de la région ont besoin d'une voiture, mais à long terme, l'utilisation des voitures telle qu'elle est aujourd'hui n'est pas durable. La pression du trafic continue d'augmenter.
- Les transports publics ne représentent pas une alternative fiable (temps de déplacement plus long) et / ou n'offrent pas le confort suffisant.
- Il faut trouver de nouvelles solutions pour la mobilité (fréquence plus importante) et le besoin de stationnement (éventuellement en dehors de la zone avec un dernier tronçon avec transport public à haute fréquence)

* Zie bijlage voor volledige interviewverslagen

3. Interviews & workshops
Interviews: principaux résultats

Vacance et espace public
- Actuellement on continue d'y construire des surfaces de bureaux supérieures à la demande.
- La vacance de Keiberg est structurelle sans perspective d'amélioration, car la zone est difficile à réaménager.
- L'espace public et le profil de l'Av. Leopold-III n'invitent pas à utiliser les locaux à des fins de loisirs.
- La zone n'est pas polyvalente. Ajouter d'autres fonctions et redessiner l'espace public est essentiel pour revitaliser le lieu. La zone autour de l'ex-OTAN vers Bordet donne certaines possibilités.

Potentiels critiques et goulets d'étranglement spatio-économiques
- Le marché a changé en faveur des locataires, ce sont eux qui déterminent le marché.
- En tant qu'investisseur / développeur, il est risqué de se concentrer spécifiquement sur un secteur particulier de ce marché.

Besoins programmatiques / Activités futures souhaitables
- Les utilisateurs ont des besoins différents. Cependant ils s'engagent tous à améliorer et encourager la mobilité multimodale, à court et à moyen terme.
- Le développement durable (contribution aux objectifs de l'accord de Paris) est également une opportunité pour attirer les entreprises (image), tout en stimulant le bien-être des employés.
- La zone n'a pas d'image claire et définie, l'idée d'un boulevard n'est pas comprise de tous.
- La zone Léopold III ne possède pas de moteur économique, elle reste un marché d'opportunités.
- Les parcs de bureaux restent vides durant les week-end. Il faudrait les faire évoluer vers des fonctions mixtes.
- La zone deviendra intéressante lorsqu'elle proposera de multiples services, les utilisateurs veulent avoir le choix.
- Investir dans un moteur économique pour cette zone (centre de congrès, cinéma, etc.) pourrait aider à créer une identité et faire connaitre le lieu.

Intérêts communs / Synergies des entreprises
- Les personnes interrogées indiquent qu'elles ont une implication limitée dans le développement de la région.
- Des services supplémentaires seraient un attrait, mais pas une exigence. Il y a un réel intérêt pour la mobilité et l'accessibilité.
- Il n'y a pas de synergie entre les entreprises, elle n'est d'ailleurs pas considérée comme nécessaire.

Rôle du gouvernement / des régions
- La présence de deux régions différentes rend la prise de décision complexe.
- Il est souhaité d'avoir un gouvernement fort qui fait preuve de discernement et de pouvoir de décision.

l'annexe pour les rapports d'entrevues complets

3. Interviews & workshops
Interviews: principaux résultats

Thème: Développement vs. Réaménagement
- La demande de bureaux est principalement concentrée sur la dernière génération de bureaux construits
- Demande d'identité (cluster): nouvelle économie / économie numérique, ambiance, attraction des jeunes, centres de co-working.
- Les sites existants (par ex. Diegem Zuid) sont également mis en avant par de nouveaux projets.

Thème: Mélange vertical
- Mélanger des activités dans un bâtiment n'est pas évident à cause des livraisons, du bruit et autres.
- Certains développeurs sont souvent concentrés sur certaines zones, en raison de la répartition des risques.

Thème: Logistique
- Présente le long de Kouter Veldstraat (Avis par exemple), elle est principalement liée à l'aéroport.
- BAC: optimisation de la logistique à Brucargo, concentre toute la demande en logistique primaire liée à l'aéroport.
- Demande de logistique supplémentaire dans le Nord de Bruxelles.
- La municipalité de Machelen déplore l'important taux chômage là où il y a 3,25 fois plus d'offres d'emploi que de population.
- Une petite zone de Keiberg accueille des entreprises de production et leur utilisation différente de l'espace.

Thème: Programme à grande échelle (ex-site de l'OTAN)
- PRDD: Développement à grande échelle sur le site de la Défense en tant que catalyseur.
- Possibilités citées: stade de football, salle multisports, centre de culture, centre de conférences.
- Repenser l'urbanisation de l'ancien site de l'OTAN.
- Création d'un landmark

Discussion des emplacements stratégiques
- Bordet / Da Vinci
- Keiberg
- Site Ex-OTAN
- Josaphat
- Bessenveld
- Pegasus

3. Interviews & workshops
Workshop 2: principaux résultats

Intérêts présents:

- Agoria: renforcer l'image de la zone informatique, étendre la ligne de tram, «désordre» autour de Decathlon, concurrence fiscale entre les régions, Evere: contre le chômage élevé chez les jeunes, il faut se connecter.
- BAC:
  - Masterplan 2040: développement d'un hub intermodal fort à l'aéroport, répartition modale à améliorer de 70/30 maintenant, à 60/40 en 2025 puis 50/50 en 2040, décentraliser les parkings, optimisation de Brucargo.
  - Leopold III: le corridor opérationnel et fonctionnel est important, les entreprises recherchent une «Airport address», BAC se voit comme un facilitateur possible, mais en premier lieu en tant qu'observateur dans les processus de planification; Utiliser les idées du TOP Noordrand;
- BECI: axe crucial pour l'économie bruxelloise. Il protège les installations existantes (industries, ex. Sabca) liées à la stratégie industrielle de RBC et aux industries aéroportuaires (politique de localisation et de communication). Cela permet également la création d'emplois nécessitant peu de qualifications. Il faut voir l'approche de la planification urbaine en lien avec les besoins de mobilité.
- VOKA: ambition d'une perspective internationale / européenne pour l'axe. Relier le quartier de l'UE à l'aéroport, pour potentiellement des sièges sociaux, institutions financières, services aux entreprises, ICT, pharma (par exemple, un centre logistique), activités de connaissance (qui attirent également les peu qualifiés (transports, ...)) afin résoudre le problème du «Last mile». La mono fonctionnalité imposée en fonction des destinations de sol actuelles peut être transférée (par exemple Keiberg), dans quelles mesures les installations résidentielles peuvent-elles donc être envisagées (problème de l'aéroport), et est-ce souhaitable?

Autres commentaires:

- Noeud Bordet prometteuse> densification, nouvelle économie, hub, multifonctionnel> amélioration de l'espace public
- Discussion sur la logistique: différents types (première / deuxième ligne), focus sur la zone Canal pour la distribution multimodale, distribution (unimodale) sur Keiberg?
- Spin-off de l'OTAN? Pas une évidence, situation différente que dans le quartier de l'UE (ex. les lobbyistes).
- Environnement Da Vinci: ICT / Fintech / Defense tech / Automobile.
- Identité intégrée nécessaire pour l'avenue Léopold III, réduire l'aspect compétitif interrégional.
- Discussion sur l'approche (top-down / bottom-up), le soutien administratif politique est essentiel pour le succès.
- Association des entreprises souhaitable, comment gérez-vous le processus de régénération?
- Aéroport relié ou aéroport lié?
- Mobilité: coordination avec le plan de mobilité régional RBC.
- Différenciation entre les zones cibles.

3. Interviews & workshops
Workshop 3: principaux résultats

Positions sur la mobilité

'Last mile': travailler sur la mise en place de navettes dans la zone (Bordet, métro, arrêt de tram, aéroport, gare de Diegem). Utilisation de routes parallèles, financées collectivement par les entreprises / promoteurs pour remplacer les initiatives existantes. Sur la base d'un tel projet, il faudrait engager une discussion avec De Lijn / STIB pour obtenir leur soutien. Parallèlement, la mise en œuvre d'un système de partage de vélos et d'élargissement des voies pour les cyclistes et les piétons est envisageable.

- Site ex-OTAN – QRE: Dans la situation actuelle, un service de navette opère entre le site de la Défense et la gare de Bruxelles-Schuman. Une bonne connexion avec Bordet via les installations du Last Mile est essentielle pour la zone, et pourra également être bénéfique à l'OTAN (presque 100% d'automobilistes aujourd'hui)
- L'adaptation du profil de l'avenue Léopold III, et plus particulièrement la possibilité de construire des bâtiments plus proches de l'axe, nécessite la suppression de la zone de non constructibilité. Cela peut être inclus dans un accord inter-régional.

Avis sur l'immobilier

- Ne pas tout prescrire en tant que gouvernement, mais faire participer les différents acteurs du marché.
- Keiberg et les sites similaires proposent déjà des loyers de marché très bas actuellement, il faut donc imaginer d'autres options pour revitaliser ces sites.
    - L'étude de la fusion de parcelles et la possibilité de multiples fonctions contribuent à envisager d'autres types de développements.
    - La pression est énorme pour permettre le développement d'autres fonctions. Zaventem pourrait se concentrer davantage sur les PME, sur la logistique et moins sur le marché de bureaux
    - De plus, des installations de loisirs pourraient être aménagées sur le Henneaulaan, un type de loisirs qui ne fait pas concurrence aux installations existantes. Il faudra établir une liaison avec le noyau de Zaventem.
- Da Vinci comprend beaucoup de bâtiments désuets, ils doivent disparaître à long terme. Ces bureaux sont de moins en moins intéressants à cause des avantages fiscaux des autres régions. Il est nécessaire de se concentrer sur le «Branding» de la zone, en améliorer l'accessibilité est une excellente opportunité.
    - Sur le site Da Vinci, il y a surtout de la vacance dans les bâtiments anciens. La ZIU (Zone Industrielle Urbaine) du plan de zonage de Bruxelles n'autorise pas les bureaux et les fonctions hôtelières mais les activités de production industrielle.

3. Interviews & workshops
Workshop 3: principaux résultats

- La mise en place d'une structure de gestion interrégionale pour le périmètre opérationnel est recommandée. Cette structure pourra être constituée de deux acteurs:
  - Un comité de pilotage, qui conseille les potentiels futurs locataires et recherche l'emplacement le plus adapté, dans le périmètre, en fonction des critères de leur demande et de l'identité propre aux sous-zones
  - Un comité de gestion, qui établit une structure de gestion du parc pour le périmètre, et assure la coopération entre les locataires et les propriétaires.

Avis sur le foncier

- Les zones Bordet / ex-OTAN / Da Vinci, et en particulier l'ex-OTAN ont grand potentiel.
  - CityDev préfère ne pas construire de logements dans ces zones, car les projets de logement peuvent induire une relocalisation à grande échelle de certaines activités. Si un choix résidentiel est fait, une attention particulière devra être accordée aux connexions avec d'autres zones. Il ne faut pas que le résidentiel devienne une île dans une zone plus industrielle.
  - Penser quel type d'activité peut correspondre avec la vie autour du foncier de l'ancien-OTAN. Il est important que les fonctions soient complémentaires et se renforcent mutuellement. La planification urbaine réfléchit encore trop en îlots urbains. Il faut repenser et prendre des mesures pour appliquer l'expansion de la fonction, laisser le marché activement réfléchir.
  - Qu'est-ce qui peut avoir le rôle de catalyseur pour le développement de la zone?
  - Schaerbeek formation - Logistique alimentaire | Stade de football | Golf et autres terrains de sport / grande infrastructure sportive | Cinéma - il y a une demande pour cette zone | Océade (se déplace du Heysel) | Installations de natation | Entreprises style campus | Infrastructure de conférence.
  - Possibilités de formation: campus RDM - il existe une demande pour un centre de formation technologique (par exemple pour des entreprises comme SABCA) sur cette localisation – Il faut quelque chose de très spécifique pour que les gens y viennent même si c'est en dehors de leur localisation.

Positions Marketing / cluster

- Le marketing doit être mis en place à partir d'une collaboration entre entreprises, éventuellement soutenue / promue par POM Vl-Br, Beci, VOKA.
- La proposition commune pour le périmètre est fortement suivie mais nécessite un soutien politique et une communication uniforme par les autorités compétentes, idéalement à partir de réalisations concrètes sur le foncier (extension du tram, vision pour le site de l'OTAN, etc.)

4. périmètre opérationnel – Situation prévue sur la base des études réalisées
Plans & études

Les diapositives suivantes traitent de l'influence de la réalisation des plans prévus et des études réalisées (plans d'action) sur les zones, par facteur de localisation.

Les plans et études suivants ont été pris en compte (liste non exhaustive):

- Les plans d'action des autorités compétentes
  - conception PRDD (Plan Régional de Développement Durable, délimitation VSGB (Vlaams Strategisch Gebied rond Brussel)
- T.OP Noordrand (Territoriaal Onwikkelings Programma)
  - Recherche design ‘A201-E40-Meiser-Nossegem’ (Artgineering)
  - Potentiel économique Noordrand Bruxelles (RebelGroup Advisory)
- Les réalisations au sein de Brabantnet (De Lijn)
  - e.a. extension tramway 62 (entre l’aéroport et Bruxelles Nord): ‘ringtrambus’
- La réalisation des réseaux cyclables régionaux et provinciaux (supra-locaux):
  - e.a. RER vélo, (TGV, A201), lien manquant entre Keiberg et Kouterveld
- Extension de la ligne 3 du métro de la gare du Nord jusqu’a Bordet (STIB)
- Les travaux prévus sur le R0 (Partenariat de type PPP, consortium)
- Les plans et études pour le développement du site de Josaphat
- La réalisation d'un hub multimodal sur Bordet, y compris P + R

- Les études pour le réaménagement du site ex-OTAN - quartier Reine Elisabeth, et la zone d'affaires Da Vinci: Etude de définition, y compris diagnostic, recherche urbaine (1010 arch.), recommandations politiques
  - Étude de faisabilité commandée par le ministère de la Défense (RebelGroup Advisory)
- Les plans et études pour le réaménagement de Pegasus (De Keet – Diegem)
  - e.a. masterplan (BUUR) et RUP (en préparation)
- Les plans et études pour le réaménagement de Keiberg (Zaventem):
  - e.a. Recherche IABR, RUP (en préparation)
- Perspective de développement Bessenveld (ex-Garden Village)
- Réaménagement du site 3M
- Brussels Airport: vision stratégique 2040
- Projet d’aménagement territorial VLM + connexions de trafic lent (e.a. passage Av. Leopold III à l’hauteur de la frontière régionale)

4. périmètre opérationnel– Situation prévue sur la base des études réalisées
Av. Leopold III jusqu'à Bordet

Accessibilité transports publics
L'extension de la ligne 3 du métro rendra Evere plus accessible depuis la gare du Nord et le centre de Bruxelles. À l'exception de la gare de Bordet (futur terminal de la ligne 3), l'impact sur l'accessibilité des fonctions le long de l'avenue Léopold III est limité en raison de la trop grande distance de marche jusqu'aux arrêts. L'arrêt du RER à Evere sera intégré dans le développement du site de Josaphat.

Accessibilité Routière
Le développement du site de Josaphat, en fonction du rythme de vie et de travail, vise une accessibilité sélective pour la circulation motorisée et met l'accent sur les connexions du trafic lent. Concrètement, en fonction de l'intégration du commerce de détail et de la zone d'activité existante, les flux de marchandises devront également être étudiés.

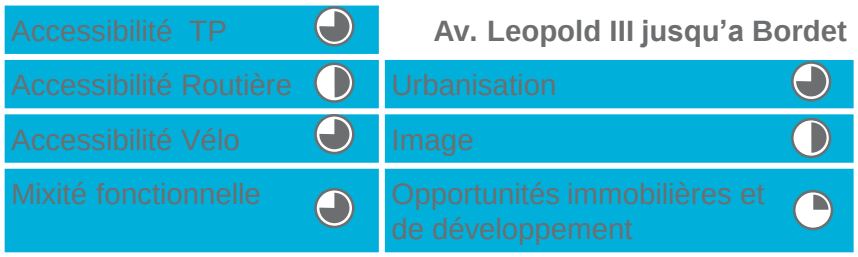
Accessibilité Vélo
La restructuration du site de Josaphat rendra le site perméable. Cela s'appuiera sur la connexion au RER vélo (Av. Léopold III et le long du chemin de fer 62) et aux quartiers environnants.

Mixité fonctionnelle
Environ 1 600 logements (avec mixité sociale) seront construits lors du développement du site de Josaphat, soutenus par des équipements (école, crèches, sports, culture, loisirs) et complétés par des commerces. Le parc d'affaires existant sera réévalué et mieux équipé.

Urbanisation
Le site de Josaphat commence à se développer.

Image
Après le réaménagement, le site de Josaphat possèdera une notoriété qualitative. La connexion aux parcs publics du site (jusqu'à 7 ha) y contribuera. Le développement n'aura pas d'impact direct sur l'aspect de l'avenue Léopold III.

Opportunités immobilières et de développement
Le réaménagement du parc d'activités existant n'a pas encore été décidé (les parcs d'activités existants ont été donnés en concession par la SNCB). Il y a un risque que les entreprises soient délaissées en faveur du logement.



4. périmètre opérationnel– Situation prévue sur la base des études réalisées
Alentours Bordet & Da Vinci

Accessibilité transports publics
Bordet se développera en un hub multimodal avec: une nouvelle station de métro (ligne 3 de la Gare du Nord), le développement du réseau RER, la proximité immédiate du tram 62 (vers l'aéroport) et le développement d'un P + R (500 emplacements).

Accessibilité Routière
La structure d'accès pour le trafic motorisé de la zone reste la même.

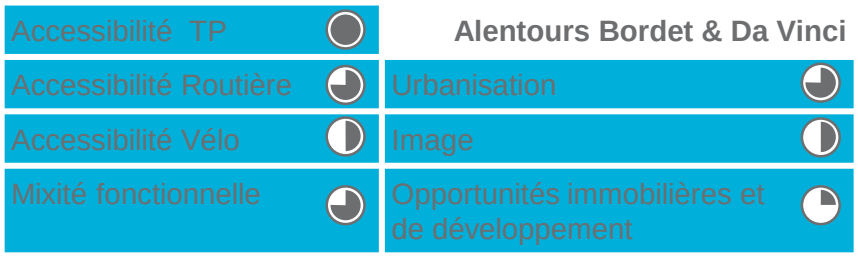
Accessibilité Vélo
L'expansion du réseau cyclable supra-local améliorera l'accessibilité de la zone aux cyclistes

Mixité fonctionnelle
En conjonction avec le site ex-OTAN-QRE, Da Vinci sera également restructuré, des fonctions supplémentaires seront injectées dans la région. CityDev demande que ces (nouvelles) fonctions aient un lien avec les activités économiques, ce qui renforcera la sélection des fonctions de support (rôles moteurs).

Urbanisation
Le redéveloppement de Da Vinci en tant que tissu urbain plus dense mixte est une condition préalable à la transition entre le site ex-OTAN-QRE et la jonction Bordet. Afin de mieux équilibrer la valeur du hub de Bordet, une densité plus élevée, plus verdoyante et plus vivante sera nécessaire.

Image
Les interventions souhaitées sur Bordet et Da Vinci amélioreront l'image, même si cela prendra du temps en raison des contrats actuellement en cours (voir ci-dessous).

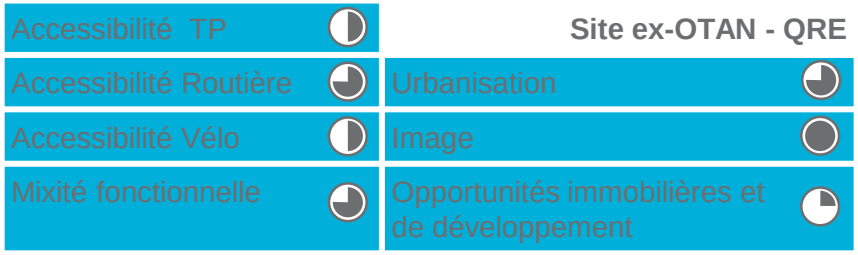
Opportunités immobilières et de développement
Des contrats de concession à long terme s'appliquent à Da Vinci. Ceci va rendre le début du processus d'urbanisation long et incertain.



4. périmètre opérationnel– Situation prévue sur la base des études réalisées
Site ex-OTAN - QRE

Accessibilité transports publics
La restructuration du site permettra un accès direct à l'avenue Léopold III. Cela réduira la distance de marche, de vélo à l'arrêt de tram, de train ou de métro Bordet. Cependant, la distance de marche jusqu'à Bordet sera toujours d'au moins 750m – et, en fonction de la destination, cette distance pourrait augmenter considérablement. La fluidité du trafic et le croisement avec l'avenue Léopold III seront des points de travail essentiels afin de réaliser un transfert modal en faveur des transports publics.

Accessibilité Routière
La restructuration du site offre l'opportunité de contrôler l'accessibilité de chaque périmètre à la circulation motorisée. La structure d'accès doit être adaptée à la structure de stationnement pour tous les modes de transport et pour tous les utilisateurs (résidents / visiteurs / employés) – ce qui est souhaitable pour un utilisateur, ne l'est pas nécessairement pour un autre. Plus précisément, compte tenu de l'intégration du commerce de détail, de la production à petite échelle et / ou de la logistique, les flux de marchandises devront être examinés.



Accessibilité Vélo
La restructuration du site permettra d'améliorer considérablement la perméabilité du site, ainsi que la connexion au réseau d'espaces ouverts (Woluwebekken) et la construction d'une autoroute cyclable le long de la voie Léopold III

Mixité fonctionnelle
Le réaménagement vise à apporter au site, en plus du nouveau siège de la Défense, des logements, des bureaux, des services de soutien et une activité de grande envergure (avec un rôle moteur) La mixité des activités dépendra du zonage interne et du modèle utilisé.

Urbanisation
Dans la zone entre Da Vinci et le nouveau siège de la Défense, un tissu urbain plus dense et plus mixte sera créé. Le redéveloppement de Da Vinci selon la même ligne directrice est une condition préalable à la connexion avec le tissu urbain existant (Evere).

Image
Le site sera d'apparence hautement qualitative après le réaménagement, avec une diversification des sous-zones. L'intégration d'espaces ouverts assurera le lien et la cohérence entre les différentes formes de développement. En fonction de la demande du marché, il y aura des possibilités d'implanter des commerces en pied d'immeuble, d'avoir une rapidité de réaménagement, etc.

Opportunités immobilières et de développement
Le site entame un long et incertain processus de réaménagement avec des incertitudes de planification, de marché et politiques

4. périmètre opérationnel– Situation prévue sur la base des études réalisées
Alentours Pegasus - Keiberg

Accessibilité transports publics
L'extension de la ligne de tram 62 à l'aéroport améliorera l'accessibilité de la zone. La distance de marche entre les nouveaux arrêts de tram le long de l'A201 restera importante pour certaines zones, et l'effet de barrière de l'A201 continuera à jouer un rôle. L'utilisation de la nouvelle ligne de tram par les employés des sites restera également une question qui dépendra du temps de trajet entre la gare du Nord et l'aéroport de Bruxelles.

Accessibilité Routière
L'accessibilité routière ne pourra être améliorée de manière significative qu'en mettant en œuvre des plans d'accessibilité multimodale (Brabantnet, plans R0, réseau de pistes cyclables) et en encourageant le changement parmi les entreprises et les citoyens pour réduire l'utilisation de la voiture.

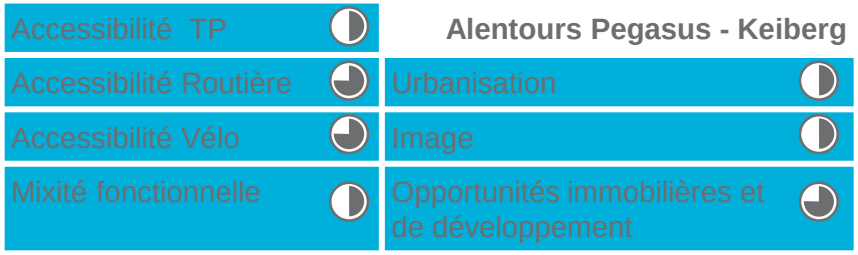
Accessibilité Vélo
En combinant la réalisation des voies cyclables supra-locales (y compris la voie HST, mais aussi via Woluweveld), avec la restructuration des sites selon les études et propositions actuelles (Pegasus, Keiberg, Bessenveld, site 3M, ...) nous pourrons également améliorer l'accessibilité des zones aux cyclistes.

Mixité fonctionnelle
Sur la base d'études, le mélange fonctionnel de la zone augmentera. La mixité des activités dépendra du zonage interne et du modèle utilisé.

Urbanisation
Les sites auront une meilleure connexion avec les centres environnants (par exemple Bessenveld et Pegasus près de Diegem) et acquerront d'eux-mêmes un caractère plus urbain, par exemple en stimulant une utilisation «24h/7». Cependant, cela diffèrera de l'urbanisation qui peut être stimulée en reliant les quartiers urbains existants (par exemple à Evere).

Image
L'aboutissement des projets étudiés améliorera l'image des zones individuelles. Cependant, cela ne garantira pas une amélioration de l'apparence de l'ensemble de la zone depuis le boulevard.

Opportunités immobilières et de développement
Les processus de planification en cours (RUP Pegasus, RUP Keiberg) assureront une extension des fonctions autorisées sur les sites. La situation des propriétaires, en particulier à Keiberg, restera problématique.



4. périmètre opérationnel– Situation prévue sur la base des études réalisées
Alentours aéroport

Accessibilité transports publics
La liaison avec Bruxelles via la ligne de tram 62 et la réalisation du « ringtrambus » améliorera l'accessibilité à l'aéroport via les transports en commun.

Accessibilité Routière
L'accessibilité routière ne pourra être améliorée, de manière significative, qu'en mettant en œuvre des plans d'accessibilité multimodale (Brabantnet, plans R0, réseau de pistes cyclables) et en encourageant le changement parmi les entreprises et les citoyens pour réduire l'utilisation de la voiture.

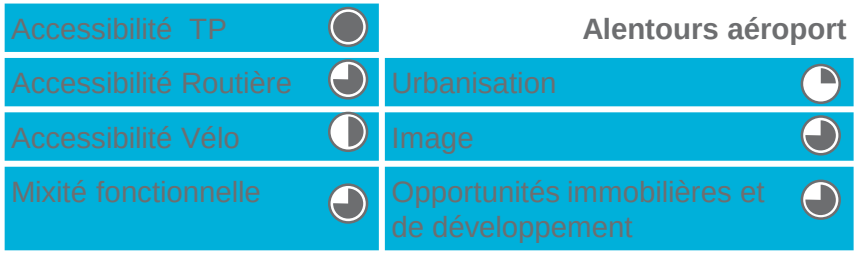
Accessibilité Vélo
La réalisation des pistes cyclables prévues est une condition absolue pour améliorer l'accessibilité à vélo. Cependant, l'accessibilité à l'aéroport et aux parcs de bureaux ainsi que la mise à disposition d'installations cyclables qualitatives pour les employés et les visiteurs restent des points à travailler.

Mixité fonctionnelle
Selon la vision stratégique 2040 de l'aéroport de Bruxelles, le «centre économique» de l'aéroport sera élargi. L'espace pour les bureaux et les hôtels, sera lui aussi agrandi et mis en relation avec un hub multimodal.

Urbanisation
Une densité urbaine sera atteinte dans et autour de l'aéroport, mais ce dernier restera un ensemble replié sur lui-même. Le contraste avec le noyau de Zaventem, et certainement les zones résidentielles telles que Diegem-Lo, restera important.

Image
Les nouveaux développements de l'aéroport seront des projets de bureaux de catégorie A. La construction de ces bureaux – ainsi que leur emplacement prestigieux - jouera un rôle important dans l'amélioration de l'image du lieu.

Opportunités immobilières et de développement
La vision stratégique 2040 prévoit un développement ultérieur de l'aéroport pour les activités économiques (voir ci-dessus).



4. périmètre opérationnel– Situation prévue sur la base des études réalisées
Récapitulatif des zones

Le tableau ci-dessous contient un aperçu des zones décrits ci-dessus dans la situation prévue et leurs scores basés sur tous les facteurs de localisation précédemment établis.

Zone – SITUATION PREVUE	Facteur 1 Accessibilité TP	Facteur 2 Accessibilité Routière	Facteur 3 Accessibilité Vélo	Facteur 4 Mixité fonctionnelle	Facteur 5 Urbanisation	Facteur 6 Image	Facteur 7 Opportunités immobilières/ development
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	◕	◑	◕	◕	◕	◑	◔
Alentours Bordet & Da Vinci	●	◕	◑	◕	◕	◑	◔
Site ex-OTAN - QRE	◑	◕	◑	◕	◕	●	◔
Alentours Pegasus - Keiberg	◑	◕	◕	◑	◑	◑	◕
Alentours Aéroport	●	◕	◑	◕	◔	◕	◕

* faible priorité ○ ◔ ◑ ◕ ● haute priorité

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Méthodologie

Dans les pages suivantes, nous attribuerons une notation, pour chaque groupe cible, aux facteurs de localisation (voir 1.), correspondants aux caractéristiques des différentes zones. Cet exercice sera réalisé pour la situation actuelle (voir 2.) et pour la situation prévue (voir 3.).

Plus précisément, nous examinerons l'écart entre les facteurs de localisation par groupe cible et les mêmes facteurs par zone. Cet écart sera inclus par groupe cible dans un tableau pour la situation existante et dans un tableau pour la situation prévue. A '0', le facteur du groupe cible correspondra au facteur de l'emplacement. Le degré d'écart - c'est à dire la valeur absolue des nombres donnés - sera donc plus important que le signe plus ou moins.

- Un + signifie que l'emplacement marque «très bien» pour un certain facteur afin de répondre aux exigences du groupe cible;
- Un - signifie que l'emplacement sur ce facteur n'est pas suffisant pour le groupe cible.

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Centre de distribution européen (CDE)

Centre de distribution européen (CDE)	Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation actuelle						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	2	-2	2	3	3	2	-2
Alentours Bordet & Da Vinci	2	-1	1	2	1	1	-2
Site ex-OTAN - QRE	0	-1	1	1	1	2	-2
Alentours Pegasus - Keiberg	0	-1	0	1	0	1	-1
Alentours Aéroport	2	-1	0	2	1	3	-1

Centre de distribution européen (CDE)	Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation prévue						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	2	-2	2	3	3	2	-2
Alentours Bordet & Da Vinci	3	-1	1	3	3	2	-2
Site ex-OTAN - QRE	1	-1	1	3	3	4	-2
Alentours Pegasus - Keiberg	1	-1	2	2	2	2	0
Alentours Aéroport	3	-1	1	3	1	3	0

Dans **la situation actuelle**, il convient de constater que la meilleure correspondance (= le plus petit écart entre le facteur de localisation et les zones) possible s'applique à la zone Pegasus - Keiberg. Ceci est lié aux possibilités de développement qu'offre encore la zone (facteur 7): sous la forme de 'greenfields', mais aussi à travers la réforme de Keiberg. Néanmoins, la très forte demande d'espace des CDE (2 à 5 ha et plus) doit être prise en compte, car elle rendra un développement dans le périmètre très difficile.
La courte distance par rapport au réseau routier principal est un atout important. Le manque d'urbanisation de Pegasus-Keiberg joue en sa faveur relativement aux CDE.

Dans **la situation prévue**, le choix est moins évident puisque sur la base des études actuelles, un environnement plus attrayant sera créé pour les fonctions mettant en avant l'urbanisation et la qualité de l'environnement. La distribution à grande échelle sera donc difficile à implanter.

NB. Selon l'étude CDE, basée sur des indicateurs de recherche, le plus grand potentiel pour les nouveaux projets de CDE dans le Noordrand est dans le secteur pharmaceutique.(5)

5 Voir RebelGroup Advisory concernant Agentschap Innoveren en Ondernemen, «Potentiel économique Nord-Est de Bruxelles», 2017

ARCADIS

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Production automobile de haute qualité et R & D

Production automobile de haute qualité, R&D	Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation actuelle						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	1	-2	1	2	2	1	-2
Alentours Bordet & Da Vinci	1	-1	0	1	0	0	-2
Site ex-OTAN - QRE	-1	-1	0	0	0	1	-2
Alentours Pegasus - Keiberg	-1	-1	-1	0	-1	0	-1
Alentours Aéroport	1	-1	-1	1	0	2	-1

Production automobile de haute qualité, R&D	Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation prévue						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	1	-2	1	2	2	1	-2
Alentours Bordet & Da Vinci	2	-1	0	2	2	1	-2
Site ex-OTAN - QRE	0	-1	0	2	2	3	-2
Alentours Pegasus - Keiberg	0	-1	1	1	1	1	0
Alentours Aéroport	2	-1	0	2	0	2	0

Dans l'analyse métropolitaine, Bruxelles est apparue comme un candidat à fort potentiel pour les investisseurs de la production automobile haute gamme et la R & D, en particulier pour des projets innovants et très techniques.

Dans **la situation actuelle**, la zone Pegasus-Keiberg et l'ancien site OTAN-QRE fournissent les meilleurs compromis possibles. Ici aussi, les possibilités de développement de la zone (facteur 7) jouent un rôle déterminant, compte tenue de la demande en espace pour d'éventuels futurs projets dans ce secteur.

Cela s'applique également à **la situation prévue**. Il est possible de considérer le site de l'ex-OTAN-QRE pour des projets dans ce secteur, spécifiquement pour la sous-zone où aucun environnement urbain ne sera créé. Les conditions préalables primordiales seront l'accès direct par circulation motorisée entre la construction et l'avenue Léopold III, ainsi que posséder une connexion au corridor Est-Ouest sans en affecter le fonctionnement.

5 . Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Logiciels / services TIC et R & D

Services TIC et softwares R&D	**Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation actuelle**						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	0	0	1	0	0	0	-1
Alentours Bordet & Da Vinci	0	1	0	-1	-2	-1	-1
Site ex-OTAN - QRE	-2	1	0	-2	-2	0	-1
Alentours Pegasus - Keiberg	-2	1	-1	-2	-3	-1	0
Alentours Aéroport	0	1	-1	-1	-2	1	0

Services TIC et softwares R&D	**Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation prévue**						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	0	0	1	0	0	0	-1
Alentours Bordet & Da Vinci	1	1	0	0	0	0	-1
Site ex-OTAN - QRE	-1	1	0	0	0	2	-1
Alentours Pegasus - Keiberg	-1	1	1	-1	-1	0	1
Alentours Aéroport	1	1	0	0	-2	1	1

L'analyse métropolitaine a montré que Bruxelles peut réussir à attirer ce type d'investissement lorsqu'un projet possède une exigence spécifique présente localement. Par exemple: accès au marché et proximité d'une clientèle spécifique (gouvernement, institutions internationales), connaissances spécifiques et recherches pertinentes (IMEC), spécialisation sectorielle (logistique).

Dans **la situation actuelle**, le tableau montre que les zones Josaphat - Bordet, et la zone Bordet - Da Vinci, possèdent les meilleurs résultats. Les qualités de ces zones, telle qu'une bonne accessibilité aux transports publics et aux services disponibles, correspondent aux attentes de ce type d'entreprises. Pourtant, de nombreuses entreprises de TIC se situent dans d'autres zones, et restent très fortement dépendantes des déplacements automobiles. Il est indiqué que le recrutement des employés est devenu de plus en plus difficile ces dernières années en raison de problèmes d'embouteillages sur les routes.

Ce tableau de **la situation prévue** montre que toutes les zones possèdent des avantages comparables pour attirer des logiciels / services TIC et de la R & D. En effet, suite à de nouveaux projets, la qualité de l'environnement améliore l'apparence des sites. Une zone située à distance de marche de la jonction multimodale de Bordet peut pleinement être exploitable pour ses atouts, à savoir: la bonne accessibilité en transports en commun depuis le centre de Bruxelles ou depuis les quartiers résidentiels où vivent les 'young potentials'.

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Sièges sociaux

Siège social	Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation actuelle						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	-1	1	0	0	-1	-2	0
Alentours Bordet & Da Vinci	-1	2	-1	-1	-3	-3	0
Site ex-OTAN - QRE	-3	2	-1	-2	-3	-2	0
Alentours Pegasus - Keiberg	-3	2	-2	-2	-4	-3	1
Alentours Aéroport	-1	2	-2	-1	-3	-1	1

Siège social	Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation prévue						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	-1	1	0	0	-1	-2	0
Alentours Bordet & Da Vinci	0	2	-1	0	-1	-2	0
Site ex-OTAN - QRE	-2	2	-1	0	-1	0	0
Alentours Pegasus - Keiberg	-2	2	0	-1	-2	-2	2
Alentours Aéroport	0	2	-1	0	-3	-1	2

L'analyse métropolitaine montre que la région bruxelloise reste une option intéressante et viable pour investir dans un siège social.

Dans **la situation actuelle**, il y existe déjà un grand nombre de sièges sociaux dans le périmètre opérationnel. Le meilleur compromis se situe principalement au niveau de la zone Josaphat - Bordet, en raison des services disponibles et de l'urbanisation. Cependant, les sièges sociaux s'implantent également dans d'autres zones (l'aéroport par exemple) en raison de la qualité des bureaux (grade A et présence de l'aéroport). Il faut également noter que les sièges sociaux s'établissent plutôt dans la région flamande, notamment pour des considérations fiscales.

Le tableau de **la situation prévue** montre que: l'avenue Léopold III vers Bordet, Bordet & Da Vinci ainsi que l'ancien site OTAN-QRE possèdent les meilleurs arguments pour attirer les sièges sociaux. L'urbanisation et l'amélioration de l'accessibilité en transports publics jouent ici un rôle primordial. Cependant, les développements au sein de la zone Pegasus-Keiberg peuvent encore jouer un rôle important sur ce marché en améliorant l'apparence et en renforçant une partie de leurs actifs d'exception. Pour le site ex-OTAN-QRE, la sous-zone située le long de l'avenue Léopold-III est éligible, puisqu'elle dispose d'une bonne visibilité et reste la plus proche de la jonction multimodale de Bordet.

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Services financiers et commerciaux

Services commerciaux et financiers	**Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation actuelle**						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	-1	1	0	0	-1	-1	0
Alentours Bordet & Da Vinci	-1	2	-1	-1	-3	-2	0
Site ex-OTAN - QRE	-3	2	-1	-2	-3	-1	0
Alentours Pegasus - Keiberg	-3	2	-2	-2	-4	-2	1
Alentours Aéroport	-1	2	-2	-1	-3	0	1
Services commerciaux et financiers	**Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation prévue**						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	-1	1	0	0	-1	-1	0
Alentours Bordet & Da Vinci	0	2	-1	0	-1	-1	0
Site ex-OTAN - QRE	-2	2	-1	0	-1	1	0
Alentours Pegasus - Keiberg	-2	2	0	-1	-2	-1	2
Alentours Aéroport	0	2	-1	0	-3	0	2

L'analyse métropolitaine montre que Bruxelles pourra attirer ou générer des activités supplémentaires dans certains secteurs si un lien est établi avec plusieurs exigences spécifiques, telles que l'accessibilité au marché ou la proximité d'une clientèle spécifique (gouvernement, institutions internationales) et de connaissances spécifiques (par exemple légales), ...

Les services financiers et commerciaux sont déjà largement représentés dans **la situation actuelle**. Le meilleur compromis se situe principalement au niveau de la zone Josaphat - Bordet, en raison des aménagements présents et du caractère urbain. La possibilité d'un accès multimodal gagne en intérêt.

Le tableau de **la situation prévue** montre que l'avenue Léopold III vers Bordet, Bordet & Da Vinci et l'ancien site OTAN-QRE possèdent les meilleurs arguments pour attirer des investisseurs des services financiers et commerciaux. Les autres zones, conservent et renforcent cependant leurs atouts vis-à-vis la situation prévue, et pourront également jouer un rôle.

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Production pharmaceutique de haute qualité et R & D

Production pharmaceutique de haute qualité, R&	**Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation actuelle**						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	0	-1	1	2	1	1	-2
Alentours Bordet & Da Vinci	0	0	0	1	-1	0	-2
Site ex-OTAN - QRE	-2	0	0	0	-1	1	-2
Alentours Pegasus - Keiberg	-2	0	-1	0	-2	0	-1
Alentours Aéroport	0	0	-1	1	-1	2	-1

Production pharmaceutique de haute qualité, R&	**Correspondance avec les facteurs de localisation pour la situation prévue**						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Av. Leopold III jusqu'a Bordet	0	-1	1	2	1	1	-2
Alentours Bordet & Da Vinci	1	0	0	2	1	1	-2
Site ex-OTAN - QRE	-1	0	0	2	1	3	-2
Alentours Pegasus - Keiberg	-1	0	1	1	0	1	0
Alentours Aéroport	1	0	0	2	-1	2	0

L'analyse métropolitaine montre que Bruxelles a de bonnes chances de générer de nouveaux investissements pour des projets innovants, de haute qualité et présentant une réflexion de pointe.
Dans **la situation actuelle**, toutes les zones semblent adaptées, néanmoins les zones situées à l'intérieur du périmètre central semblent disposer de plus d'arguments. Conformément à la politique de localisation, les exigences spécifiques de production et de R & D du secteur pharmaceutique doivent être prises en compte: il s'agit souvent de regroupements isolés, avec un besoin d'urbanisation moindre (pas de mixité fonctionnelle) et un environnement de travail plus agréable (vert).

Dans **la situation prévue**, nous nous intéresserons aux zones qui pourront accueillir ce type de projets: la zone Pegasus - Keiberg et le site ex - OTAN - QRE. Sur le site ex-OTAN-QRE, une sous-zone où aucun environnement urbain ne sera créé pourra être utilisée. De plus il y est possible de rejoindre l'axe Est-Ouest par l'avenue Léopold III.

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Récapitulatif des zones

La zone **Léopold III - Bordet** peut jouer sur l'urbanisation de la région. Les entreprises peuvent utiliser les services présents à Evere. Les atouts de cette zone sont renforcés par les aménagements planifiés (par exemple les transports publics). Le principal point d'intérêt est la connexion du site de Josaphat à l'avenue Léopold III avec la garantie d'y intégrer des activités. Les sièges sociaux, les services financiers et commerciaux sont les cibles dont les attentes correspondent le mieux aux caractéristiques de la zone.

Les environs de **Bordet & Da Vinci** peuvent anticiper le développement de Bordet en un hub multimodal. Cependant, une attention suffisante devrait être accordée à l'équilibre du hub et à la valeur locative de Bordet. En cas de succès, la zone sera adaptée pour attirer d'importants groupes qui valoriseront la bonne accessibilité aux transports publics dont dispose la zone (par exemple, sièges sociaux, services financiers et commerciaux, services logiciels / TIC et R & D). Le redéveloppement de Da Vinci en tant que tissu urbain dense et mixte est une condition préalable essentielle aux chances de succès de la région Nord-Ouest du site de l'ex-OTAN-QRE.

Le zone **ex-OTAN-QRE** possède un fort potentiel d'accueil pour les fonctions suivantes: des projets mixtes dans le Nord-Ouest, des sièges sociaux le long de l'avenue Léopold III, le siège de la Défense partageant des installations (ex. district de la ville), un projet supplémentaire à grande échelle et un campus d'activités (par exemple, services logiciels / TIC et R & D, production pharmaceutique de haute qualité et R & D). La vue panoramique d'Est en Ouest contribue à stimuler l'attractivité de la zone. Une attention particulière devra être accordée à l'accessibilité par les transports publics (distances de marche) et à l'accès au trafic de marchandises. Pour les investisseurs potentiels les incertitudes autour du processus de réaménagement représentent le plus grand risque.

Dans la zone **Pegasus - Keiberg**, il existe actuellement un certain nombre de projets de (re) développement. La zone (à l'exception de Keiberg) reste active sur le marché de l'immobilier de bureaux. Grâce au réaménagement, de nouvelles fonctions pourraient y être introduites, et plus de connexion avec les environs pourraient être établies. Keiberg pourra jouer un rôle dans la mise en place d'un service de logistique / distribution (par exemple CDE). Les points forts de cette localisation sont: l'accessibilité des nouveaux arrêts des transports publics, la possibilité d'un changement durable de type de mobilité (réduction de la dépendance à la voiture) et l'apparition du boulevard européen en son sein.

Les environs de **l'aéroport** pourront renforcer leurs positions en mettant en œuvre certains projets dans le cadre de la vision stratégique 2040. Ils pourront également se positionner sur les activités à caractère professionnel. Leur bonne accessibilité via les transports en commun est une force. Leurs points d'intérêt sont: l'accessibilité à vélo et la possibilité d'obtenir un juste équilibre avec les opportunités de développement entre l'aéroport et les autres zones.

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Points d'attention

Point d'attention: le timing
L'attrait grandissant pour les zones reste lié aux développement des projets d'infrastructures. Leur calendrier reste une incertitude pour les potentiels investisseurs. La communication stratégique autour de leur programmation sera essentielle.

Point d'attention: la connexion avec le boulevard européen
L'importance de l'attractivité de l'avenue Léopold III en tant que boulevard européen reliant le quartier européen et l'aéroport, ne doit pas être sous-estimée. Dans le redéveloppement des zones, la mise en place d'un «intérêt collectif» est primordiale pour accompagner la réévaluation des sites.

Point d'attention: la présence d'institutions
Le périmètre ne contient pas d'institutions, ce qui induit un désavantage concurrentiel par rapport aux zones où c'est le cas - en particulier lorsqu'il s'agit d'attirer des start-ups et des entreprises «innovantes».

Point d'attention: accessibilité transport public
L'accessibilité par les transports publics peut varier considérablement pour une situation et des utilisateurs d'une même zone: résidents, employés, visiteurs, utilisateurs récréatifs. Il existe même une grande différence au sein des employés selon leur lieu de résidence, et leurs exigences vis-à-vis des transports en commun. Cela signifie qu'une solution de transport public répondant aux souhaits d'un certain groupe en termes de connexions, de vitesse et de fréquence des trajets ne sera pas généralisable.

Point d'attention: développer des projets spécifiques afin de lancer le développement
Le workshop 1 et les analyses précédentes ont montré que, pour le site ex-OTAN-QRE, un certain nombre de projets peuvent être mis en avant comme catalyseur ou «déclencheur» du réaménagement du site. Par exemple, dans l'étude concernant le ministère de la Défense, il y avait un projet de centre de soins (hôpital) et / ou une école (internationale). De même, des installations sportives - un stade, une salle multisports -, culturelles et récréatives avaient également été mentionnées. Un catalyseur de ce type peut agir comme moteur financier dans le réaménagement d'un site (par exemple dans le cadre d'une construction PPP), attirer des investissements du gouvernement (par exemple transports collectifs) et assurer, après réalisation, une accélération du développement via une dynamique et une vivacité déjà présente sur le site. Idéalement, le catalyseur partage des similitudes avec le projet souhaité (groupes cibles économiques) sur le site.

5. Analyse - Analyse de la correspondance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

Points d'attention

Point d'attention: l'urbanisation

L'analyse du périmètre opérationnel basé sur des facteurs de localisation montre que la différence d'urbanisation au sein même de la zone joue un rôle de différentiateur pour les deux moitiés du périmètre. Dans la partie Ouest, l'urbanisation ne peut être renforcée; dans la partie Est, l'urbanisation doit être développée pour répondre à la demande actuelle. Ces deux tâches impliqueront un résultat final très différent pour les deux zones. Dans la partie Est, un mélange avec de l'immobilier résidentiel (court séjour et résidence permanente) n'apparait pas comme un choix évident pour les secteurs d'activité présents, en partie à cause de la vision politique des municipalités et des autorités supérieures. Il y a plus de connexions entre des différents types d'activités. Pour le site ex-OTAN-QRE, cette séparation «Ouest / Est» est visible sur les plans du site. Pour centrer la politique sur l'urbanisation, nous pourrions: pour l'Ouest du périmètre, renforcer la disposition actuelle des installations, la valeur des lieux et de l'accessibilité multimodale; pour l'Est, créer une identité urbanistique avec une apparence commune haut de gamme, et un ensemble de services adaptés aux groupes cibles.

Point d'attention: les rassemblements

Actuellement, il n'y a pas de stratégie / opération de regroupement clairement identifiable ou coordonnée, ce qui est particulièrement pertinent au niveau métropolitain. Cependant, des mesures peuvent être prises localement, pas nécessairement au niveau sectoriel mais au niveau fonctionnel. Ainsi des activités sectoriellement similaires pourraient bénéficier d'actions coordonnées concernant la mobilité, le mélange des fonctions, l'apparence, etc. De plus, les entretiens font ressortir un certain manque dans le périmètre: la méconnaissance des autres entreprises et l'absence de projets communs. Une opération de regroupement entre entreprises ou développeurs, permettrait d'améliorer le climat des affaires.

Point d'attention: la coordination

La zone se caractérise par son nombre de bureaux de catégorie C et B vacants, la présence de plusieurs propriétaires, des contrats à long terme (par exemple, des concessions sur Da Vinci), diverses logiques d'investissement (par exemple, des immeubles de bureaux Keiberg à faibles loyers), des visions différentes des promoteurs privés, etc. . Il existe un besoin évident de coordination entre les différentes parties, avec un besoin de voir les autorités agir au premier plan.

3. Recommandations stratégiques

1A. Groupes cibles et sous-domaines
Priorisation du secteur d'un point de vue métropolitain

- La combinaison de la priorisation de secteur et de l'analyse comparative internationale au niveau métropolitain autorise une sélection claire de groupes cibles économiques, pour lesquelles une approche proactive ou plutôt réactive a été appliquée, tant en ce qui concerne le processus de plan d'aménagement et les mesures de politique spécifiques au groupe cible qu'en vue du marketing et de l'acquisition de projets d'investissement.

- Cette sélection est possible en simulant la réflexion stratégique qu'un investisseur potentiel mènerait sur la base de la position concurrentielle spécifique « secteur-activité » de Bruxelles, comme le résume le tableau ci-dessous:

Combinaison « secteur-activité »	**Perspective de l'investisseur -** Bruxelles figurant ou non dans la liste restreinte	**Recommandation des autorités -** Efficacité du soutien de la politique sectorielle spécifique en ce qui concerne la position concurrentielle et le potentiel d'investissement
Centre de distribution (européen)	Excellente candidate pour la liste restreinte	Haute (surtout si un rapport existe avec l 'aéroport / les pôles économiques régionaux)
Production automobile de qualité supérieure et R&D	Excellente candidate pour la liste restreinte dans le segment de niche (innovant, de qualité supérieure)	Modérée à élevée
Services logiciels / ICT et R&D	Possibilité de figurer dans la liste restreinte dans le segment de niche (spécifique au marché, aux connaissances, à l'entreprise)	Modérée à élevée
Siège central	Excellente candidate pour la liste restreinte	Haute
Services financiers et commerciaux	Possibilité de figurer dans la liste restreinte dans le segment de niche (spécifique au marché, aux connaissances, à l'entreprise)	Modérée à élevée
Production de produits pharmaceutiques de qualité supérieure et R&D	Excellente candidate pour la liste restreinte dans le segment de niche (innovant, de qualité supérieure)	Modérée à élevée

1A. Groupes cibles et sous-domaines
Concordance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

- Le segment **Bld Leopold III à Bordet** peut exploiter pleinement le caractère urbain propre à la région. Les entreprises peuvent utiliser les installations disponibles à Evere. Les atouts de la zone sont renforcés par les mesures prévues (par ex. les transports publics). Les points méritant une attention sont la connexion du site Josaphat au Boulevard Léopold III et la garantie de l'intégration des activités sur le site Josaphat (ne pas 'chasser' l'activité économique). Les sièges sociaux et les services financiers / commerciaux sont les groupes cibles qui correspondent le mieux aux caractéristiques du segment.

- Les alentours de **Bordet & Da Vinci** peuvent répondre pleinement au développement de Bordet pour en faire un centre multimodal. Cependant, une attention suffisante doit être accordée à l'équilibre entre la valeur de Bordet en terme de centre et de lieu. Si l'on y parvient, la zone sera appropriée pour attirer des groupes cibles qui apprécient la bonne accessibilité des transports publics (par ex., les sièges sociaux, les services financiers et commerciaux, les services logiciel / ICT et la R&D).
  Le réaménagement de Da Vinci en un tissu urbain plus dense et plus mixte est une condition préalable essentielle au succès de l'angle nord-ouest de l'ancien site de l'OTAN - KKE comme zone urbaine.

- Le **site ex-NATO – KKE** a un grand potentiel pour accueillir diverses fonctions: un mélange urbain dans le nord-ouest, des sièges sociaux le long du Boulevard Léopold III, un quartier général de la Défense avec une empreinte réduite qui partage des installations (par ex. le sport) avec le nouveau quartier urbain, un programme supplémentaire à grande échelle et une activité économique au sein d'une combinaison de fonctions (par ex. services logiciels / ICT et R&D, production pharmaceutique de haute qualité, siège social et R&D). Le contenu urbanistique du site diffère par sa densité et sa morphologie entre le côté le long du Boulevard Léopold III et le côté le long de l'axe paysagé est-ouest. L'axe paysagé est-ouest à travers le site contribue à l'image et est préservé de tout immeuble. Toutefois, il convient de se pencher sur l'accessibilité par les transports publics (à pied) et l'ouverture au trafic de marchandises. Le processus de réaménagement long et - pour les investisseurs potentiels - incertain constitue le plus grand risque pour le site.

1A. Groupes cibles et sous-domaines
Concordance entre les activités sectorielles et le périmètre opérationnel

- Un certain nombre de projets de développement/réaménagement sont actuellement en cours aux **alentours de Pegasus et Keiberg**. La zone (à l'exception du Keiberg) rencontre encore beaucoup de succès sur le marché des bureaux. Les réaménagements permettront d'introduire de nouvelles fonctions, d'améliorer la transparence et d'établir une meilleure connexion avec les alentours. Keiberg peut jouer un rôle dans la mise en place de la logistique / distribution (par ex. EDC). Les points à observer sont l'accessibilité des (nouveaux) arrêts de transport public, les possibilités de parvenir à un transfert modal durable (réduction de la dépendance à l'automobile) et l'image du Boulevard de l'Europe dans son ensemble.

- L'**environnement aéroportuaire** peut renforcer sa position par la mise en œuvre d'actions dans le cadre de la vision stratégique de 2040, également en termes d'activités économiques. Une bonne accessibilité des transports publics est un atout. Les points importants sont l'accessibilité à vélo et la recherche du bon équilibre dans les opportunités de développement entre l'aéroport et les autres segments.

1A. Groupes cibles et sous-domaines
Points supplémentaires à observer

- **Aperçu spécifique de la logistique**
  La logistique à grande échelle est un groupe cible prioritaire et prometteur et les caractéristiques opérationnelles de ces activités sont très en phase avec les défis du marché du travail local (taux d'emploi plus faible au sein des travailleurs peu qualifiés). Cependant, l'espace à l'intérieur du périmètre est limité, à moins que des choix spatiaux clairs et de grande portée ne soient faits.

- **Demande et compétitivité**
  Les discussions et l'analyse ont montré qu'il faut une souplesse suffisante en ce qui concerne l'acception économique des sous-domaines. La demande combinée au profil de compétitivité de Bruxelles en tant que zone métropolitaine, détermine en premier lieu les activités qui sont économiquement viables à l'intérieur du périmètre opérationnel. De cette façon et selon toute attente, ce sont les groupes cibles identifiés qui dynamiseront l'activité économique dans tout le périmètre. On peut ambitionner une priorisation plus spécifique, comme l'illustre l'analyse ci-dessus au niveau des segments. Toutefois, la souplesse dans le cadre de la réglementation pertinente et de la politique d'octroi des autorisations est importante afin d'accommoder une combinaison de ces groupes cibles sur l'ensemble du périmètre, à l'exception de la logistique à grande échelle, laquelle exige une sélection claire du sous-domaine.

- **Structure de propriété et potentiel de développement de l'ancien site de l'OTAN**
  La spécificité en ce qui concerne le développement futur de ce site réside dans la structure de propriété (publique) et la possibilité d'offrir une opportunité de développement à un ou plusieurs investisseurs individuels en tant qu'utilisateur(s) final(aux) pour une activité économique à grande échelle (par exemple, un type de développement qui combine un siège social / une fonction commerciale / des services avec une fonction R&D / production à haute valeur ajoutée). Par rapport à la structure de propriété habituelle et à la voie de développement dans d'autres segments du périmètre, souvent dynamisée par des spécialistes de l'immobilier, cette situation offre une occasion unique de répondre à la demande potentielle des utilisateurs finaux d'une opportunité de développement flexible, mais à grande échelle, dans l'espace métropolitain bruxellois.

1B. Vision de développement intégrée
Périmètre opérationnel

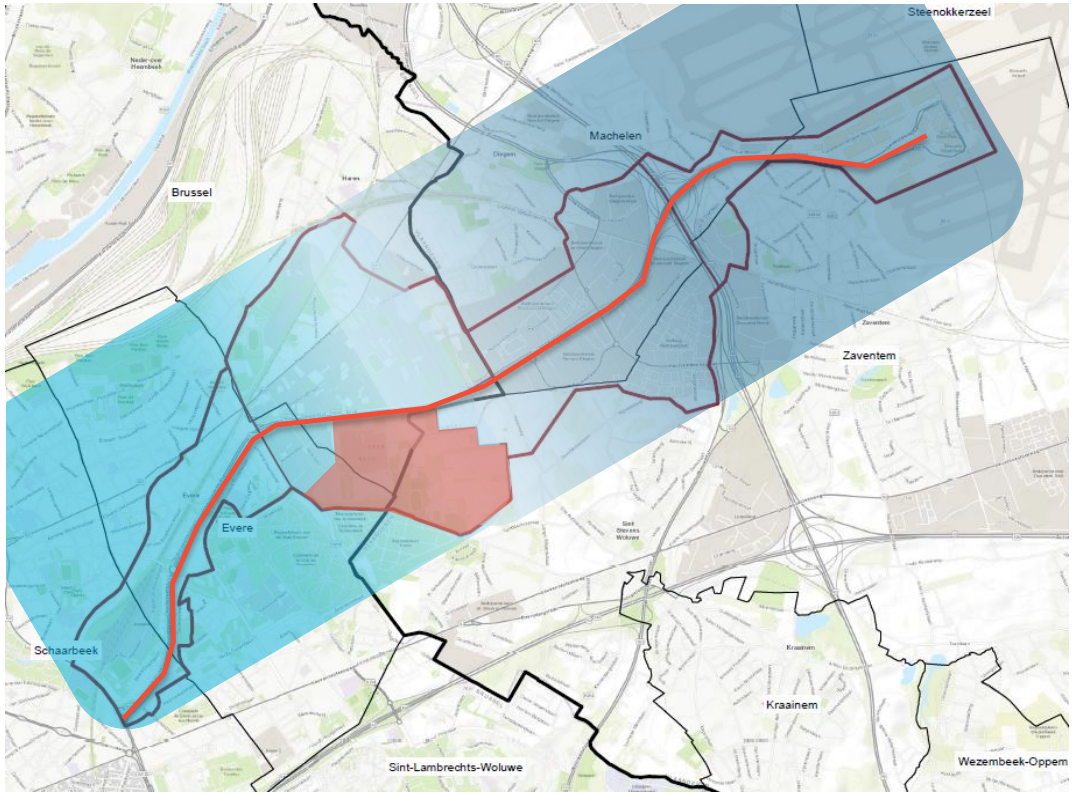
L'enquête de la phase II était basée sur **5 segments**:

- Bld Leopold III à Bordet,
- Alentours de Bordet & Da Vinci,
- Ancien site de l'OTAN – KKE,
- Alentours de Pegasus – Keiberg
- Environnement aéroportuaire.

Sur la base de l'analyse ultérieu et de l'adéquation entre l groupes cibles (secteur-activité et le périmètre opérationnel, no nous écartons de ces 5 segments. L'analyse conduit à **3 zones** avec le **Bld Leopold III comme facteur de lien** au sein du périmètre opérationnel:

- Zone urbaine
- Ancien site de l'OTAN – KKE
- Zone périphérique

Les pages suivantes développent la vision intégrée pour chacune de ces zones.



Urbaine **Périphérique**

1B. Vision de développement intégrée
Explication de la définition des zones

La définition des trois zones repose sur la différence des facteurs de localisation au niveau méso. La **différence d'urbanité 'inhérente' entre** la zone urbaine et la zone périphérique joue un rôle majeur, l'ancien site de l'OTAN - KKE étant une entité unique dans la périphérie des deux zones. Dans la zone urbaine, il y a déjà une urbanité présente qui peut être renforcée; dans la zone périphérique, l'urbanité doit être créée pour satisfaire une certaine demande. Ce sont deux tâches très différentes, avec un résultat final différent.

Il faut envisager de **concentrer la politique sur les environnements d'établissement liés à ces formes d'urbanité**: pour la zone urbaine, un renforcement de l'urbanité actuelle sur la base des services, de la valeur du lieu et de l'accessibilité multimodale; pour la zone périphérique, la création d'une identité avec un aspect de haute qualité, un degré d'urbanité et une offre de services adaptés aux groupes cibles.

Les **recommandations politiques** doivent être appliquées et intégrées par dessus les domaines politiques, en fonction du périmètre opérationnel dans son ensemble et du Boulevard Léopold III, ainsi qu'en fonction du caractère intrinsèquement différent des zones.

Cela ne signifie pas que les sous-domaines à l'intérieur de ces zones (par ex. le Bessenveld) n'ont pas de facteurs de localisation spécifiques au niveau micro, dont les qualités peuvent être renforcées d'un point de vue politique (par ex., par la présence de la gare de Diegem), mais qu'au niveau méso, une approche similaire est souhaitable pour une certaine zone.

Remarque Pour les différentes zones et sous-domaines, des choix urbanistes doivent être faits, sur la base d'une vision de développement urbain s'inscrivant dans ces recommandations politiques. Cela vaut également pour les choix concernant l'architecture et l'aménagement paysager, la disposition (flexible) des bâtiments industriels, la conception du réseau vert, l'expansion du réseau de mobilité, etc.
On peut également mettre l'accent sur les différentes sous-domaines, par exemple celles de l'économie locale, plutôt que sur l'accent qui ressort de cette étude, qui part d'une perspective d'investisseur (international).

1B. Vision de développement intégrée
Périmètre opérationnel – *Boulevard Leopold III*

L'ensemble du périmètre opérationnel se caractérise par un certain nombre d'atouts spécifiques, tant en termes de **profil économique** que des **propriétés des infrastructures et d'emplacement**.

Les analyses précédentes montrent que cette zone offre à la fois le potentiel et l'opportunité de préserver, sur la base d'une identité globale et fédératrice **« Boulevard de l'Europe »** , l'intérêt actuel au sein de la structure économique régionale et de devenir un moteur important pour la création d'emplois supplémentaires dans la région.

Au niveau du périmètre opérationnel, il est donc nécessaire de concrétiser les **mesures de politique stratégique**, notamment en matière de mobilité, d'immobilier et d'acquisition/clusters.

L'aspect politique de loin le plus important au niveau du périmètre est la prise de conscience par les acteurs impliqués dans les deux régions (autorités locales, régionales, BAC, Défense) que cette zone n'est pas seulement d'une importance économique exceptionnelle pour la région, mais offre également un **potentiel considérablement sous-exploité** à mettre sur le marché en tant qu'entité intégrée, afin de renforcer la proposition de Bruxelles à l'égard des investisseurs, à condition que les goulets d'étranglement actuels soient supprimés.

Enfin, et dans le contexte de l'histoire spécifique du développement de la zone, il est important de sauvegarder et de soutenir davantage les activités existantes et fructueuses à l'intérieur du périmètre. Il convient également de s'intéresser aux activités locales/à petite échelle dans les zones: stimuler les lieux de reproduction, qui peuvent redonner une identité aux sous-domaines à court terme.

1B. Vision de développement intégrée
Zone urbaine – *Leopold III jusqu'à Bordet*

Cette zone est déjà urbanisée et les défis à relever sont principalement d'ordre infrastructurel. Cette zone joue principalement un rôle en tant que **facteur de lien avec la ville** et en tant que fondement du concept d'un boulevard de l'Europe qui s'étend de la ville à l'aéroport. En outre, la zone joue un rôle de **deuxième pôle de transport important** pour l'ensemble du périmètre.

En raison du caractère urbain de la zone, les interventions infrastructurelles peuvent être mises en œuvre efficacement au niveau local, avec un impact relativement important attendu (par exemple sur la mobilité).

Les propriétés de cette zone correspondent aux besoins d'un **ensemble de groupes cibles économiques**, en particulier les entreprises et les services financiers, l'ICT et les sièges sociaux (plus compacts).

La diversité des activités et des types d'organisations au sein d'ICT et des services fait que ce sont surtout les entreprises pour lesquelles l'accessibilité des transports publics et le recrutement de jeunes diplômés sont importants qui s'attachent à une environnement de travail et de vie urbain.

Épinglons notamment les organisations plus petites marquées par la créativité et la croissance (par ex. les start-ups (ICT), la publicité et le marketing, etc.). Les initiatives visant à créer des espaces de travail en commun, des incubateurs, une infrastructure partagée (par ex. fablab) répondent étroitement aux besoins et aux attentes de ce type d'activité et appartiennent donc également à ce segment.

1B. Vision de développement intégrée
Ancien site de l’OTAN - KKE

Interprétation mixte avec un mélange urbain dans le nord-ouest, un quartier général de la Défense avec une empreinte réduite qui partage des installations (par ex. le sport) avec le nouveau quartier urbain, un programme supplémentaire à grande échelle comme les lieux de conférence et l'espace pour un **développement à grande échelle** le long du Bld Léopold III. Ce développement vise idéalement à attirer de grands projets d'investissement au sein de groupes prometteurs (par exemple, un développement qui combine un siège social européen ou mondial / une fonction commerciale / des services avec la R&D / une production à haute valeur ajoutée). Cela implique une flexibilité urbaine.

L'opportunité spécifique de ce site consiste à offrir, en raison de son caractère public, une **opportunité de développement directe à un ou plusieurs grands investisseurs-utilisateurs finaux**.

En outre, cette zone offre la possibilité de s'attaquer aux pénuries de l'offre socio-économique à l'intérieur du périmètre. Songeons en particulier à une institution de recherche et d'éducation sectorielle, en l'occurrence axée sur les formations ICT, en tant que **catalyseur**.

1B. Vision de développement intégrée
Zone périphérique - *Alentours de Pegasus, du Keiberg et de l'aéroport*

La vision et l'ambition pour cette zone consistent à améliorer la mobilité interne et la structure d'aménagement du territoire de manière à assurer une excellente accessibilité de l'aéroport pour l'ensemble de cette zone et une accessibilité multimodale et une mobilité interne égales dans toute la zone, de sorte que les différents sous-segments soient **intégrés dans une seule zone fonctionnelle**. De cette façon, cette zone sera conçue comme un grand emplacement hyper accessible (par ex. les emplacements des gares) avec un potentiel de développement considérable.

Cette interprétation s'inscrit pleinement dans la vision stratégique de Brussels Airport et doit permettre de réaliser efficacement l'ambition d'un boulevard de l'Europe minée par des contraintes infrastructurelles et d'aménagement du territoire sur la base de la stimulation des forces sous-jacentes de cette zone (sur la base des activités existantes et de la localisation).

Chacun des groupes cibles économiques précédemment identifiés peut trouver sa place ici, sans définir séparément un sous-domaine spécifique. Par rapport à la zone urbaine, l'accent au sein d'ICT et des services dans ce domaine portera plutôt sur des activités plus étendues pour lesquelles l'accessibilité en voiture et la desserte d'un marché plus large sont également importantes.

L'exception à cette règle concerne le Keiberg, où une réorientation vers la logistique à grande échelle ayant un lien clair avec l'aéroport, la zone urbaine et / ou les pôles économiques régionaux, du point de vue de la compétitivité métropolitaine, combinée à la spécificité de cette zone en termes d'immobilier, de localisation et d'infrastructures, est une option.

En raison de la nature périphérique et interrégionale de cette zone, les interventions politiques locales sont potentiellement efficaces au niveau local (par ex. en ce qui concerne la mobilité interne, l'élimination de la barrière A201), mais d'autres problèmes nécessitent une autre politique pertinente au niveau régional et fédéral.

Remarque Du point de vue des investisseurs internationaux, cette zone est relativement homogène. Cependant, il existe des différences locales au sein de la zone, qui peuvent être utilisées pour différencier davantage la zone en termes de développement urbain (gare de Diegem, proximité du village de Zaventem, accès direct à l'aéroport, patrimoine immobilier sur Keiberg, ...).

1C. Profils des groupes cibles

Groupe cible	Création d'emplois	Origine	Priorité spécifique au sous-domaine	Position concurrentielle
Centre de distribution (européen)	*50 – 100, parfois 250+*	E.-U., Allemagne, Pays-Bas, France, Japon, Chine, R.-U.	Keiberg	Forte, dynamisée en particulier par des coûts opérationnels totaux favorables et un bon climat d'affaires, surtout en raison des atouts infrastructurels et d'un bon accès au marché. Priorité aux centres qui nécessitent un lien avec l'aéroport / les pôles économiques régionaux.
Production automobile et R&D	*75 - 150*	E.-U., Japon Allemagne, Chine, Inde	Zone périphérique, ancien site de l'OTAN - KKE	Position forte du point de vue de la qualité, mais coûts opérationnels élevés. La priorité est donnée aux projets de haute qualité, à forte intensité de connaissances et innovants, dans lesquels la structure des coûts est relativement moins importante.
Services logiciels / ICT et R&D	*10 - 50*	E.-U., Inde, France, R.-U., Canada, Allemagne, Pays-Bas, Suisse	*Plus compact:* Zone urbaine *Plus étendue:* Zone périphérique, ancien site de l'OTAN - KKE	Relativement plus faible, à la fois en raison du coût opérationnel total plus élevé et de la qualité inférieure du climat d'affaires. Compte tenu du volume et de la diversité des investissements, cela reste important. Des niches prometteuses liées à la proximité d'une clientèle spécifique ('Govtech'), à des connaissances spécifiques (par ex. IMEC), à la spécialisation sectorielle ('Logtech').

ARCADIS

1C. Profils des groupes cibles (suite)

Groupe cible	Création d'emplois	Origine	Priorité spécifique au sous-domaine	Position concurrentielle
Siège central	*30 - 80*	E-U., Chine, Japon, Allemagne, Canada, Australie, Inde, France, R.-U.	*Plus compact:* Zone urbaine *Plus étendue:* Ancien site de l'OTAN – KKE	Profil relativement fort dans un contexte international. Qualité opérationnelle élevée et coûts opérationnels généralement moins décisifs.
Services financiers et commerciaux	*10 - 50*	E-U., R.-U., France, Allemagne, Suisse, Chine, Pays-Bas, Inde, Suède, Canada	*Plus compact:* Zone urbaine *Plus étendue:* Zone périphérique	Relativement moins forte en raison des coûts opérationnels et du profil qualitatif relativement moins bon. Opportunité si lien spécifique avec les exigences du projet, comme la proximité d'une clientèle spécifique (gouvernement, institutions internationales), des connaissances spécifiques (par ex. juridiques).
Production pharmaceutique et R&D	*40 - 100*	E.-U., Suisse, R.-U., Japon, France, Allemagne, Inde, Danemark	Zone périphérique, ancien site de l'OTAN - KKE	Position forte du point de vue de la qualité. Coûts opérationnels élevés, mais mesures de soutien pertinentes et efficaces. La priorité est donnée aux projets de haute qualité, à forte intensité de connaissances et innovants, dans lesquels la structure des coûts est relativement moins importante.

ARCADIS

2. Recommandations stratégiques et plan d'action

Principaux défis et points à améliorer identifiés ayant un impact direct sur le périmètre opérationnel, afin de soutenir la réalisation de la vision de développement

- Transports publics développés de manière insuffisante, tant au niveau régional que local. Mobilité interne limitée à l'intérieur du périmètre opérationnel.

  → **2A. Mobilité**

- Inoccupation (de longue durée) des bâtiments, état de délabrement, inadaptation par rapport à la demande actuelle et structure de propriété morcelée.
- Concurrence entre les demandeurs d'espace, notamment dans des activités à forte croissance telles que la logistique.

  → **2B. Propriété et espace**

- Absence de stratégie sectorielle coordonnée, ainsi que renforcement et commercialisation insuffisants des points forts sectoriels.
- Concurrence importante avec Louvain, Malines, Anvers pour l'établissement d'entrepreneurs débutants créatifs/d'entreprises créatives.
- Performances en matière de R&D relativement moins bonnes et pas de lien local solide avec des universités/institutions de recherche.

  → **2C. Marketing et acquisition**
  → **2D. Cluster et climat d'établissement**

2A. Mobilité

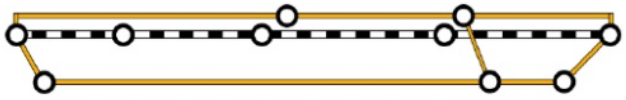
Lignes d'action proposées

1. **Migration progressive vers les transports publics asservis à la demande**

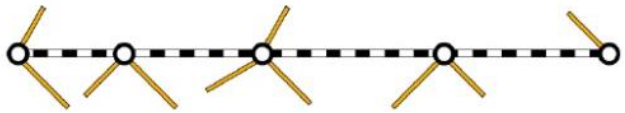
   La structure actuelle des transports publics est très axée sur l'offre. Il en résulte des temps de parcours longs, de nombreux arrêts, des fréquences basses et des transports publics non rentables en raison du taux de fréquentation relativement faible. Afin d'attirer des entreprises de grande qualité, il est logique de se concentrer davantage sur les **transports publics asservis à la demande**. Les transports publics asservis à la demande sont plus efficaces et mieux ciblés, les transports publics étant davantage considérés dans le cadre de l'aménagement du territoire. Cette logique a pour conséquence moins d'arrêts, mais en revanche, là où ils sont le plus nécessaires. De plus, les temps de déplacement raccourcissent et la fréquence peut être augmentée, ce qui accroît la valeur des terrains et des propriétés autour des centres de convergence. Toutefois, cet effet sera plus important autour des centres multimodaux - comme Bordet.

   Le **modèle en arête de poisson** (voir figure ci-dessous) peut offrir une solution à ce problème. Le modèle en arête de poisson permet d'apporter une structure hiérarchique au réseau de transports publics. L'avantage de ce système est qu'il crée plus de valeur ajoutée sur les principaux axes, ce qui rend les transports publics plus efficaces, plus rentables et plus rapides. Amsterdam connaît actuellement une transformation similaire de son réseau de transports publics, avec l'arrivée de la ligne Nord-Sud. Dans le périmètre opérationnel, la ligne du tram 62 pourrait former une importante artère, les autres lignes (d'autobus) ne circulant pas en parallèle, mais menant aux différents arrêts de la ligne de tram. Cela exige des choix clairs, car certaines lignes d'autobus peuvent alors être supprimées.

de



à



2A. Mobilité

Lignes d'action proposées

2. **Assurer un transfert modal durable dans la région**

   La garantie d'un bon accès aux transports publics et au vélo par l'aménagement de l'infrastructure et l'exécution des plans en cours de réalisation (voir l'analyse Périmètre opérationnel) contribuera à rendre les modes de déplacement à destination et en provenance de la zone plus durables. Toutefois, cela n'est pas suffisant pour assurer un transfert permanent, par ex. conformément à l'objectif '50/50' du BAC pour 2040. Cela exige également une approche qui **réponde aux besoins spécifiques** des groupes cibles (types de travailleurs, visiteurs, résidents, utilisateurs, etc.) et des **mesures qui jouent un rôle au niveau fédéral et régional**: politique (fiscale) relative aux voitures de société / budget mobilité, taxe kilométrique 'intelligente', promotion et mise en œuvre de systèmes partagés (vélo/voiture), infrastructure pour les véhicules électriques, etc.

3. **Améliorer la mobilité interne du périmètre opérationnel et des sous-domaines**

   Afin de rendre le transfert modal plus durable, la **structure d'accès aux niveaux méso et micro** pour les modes de transport durables (piétons, cyclistes, transport collectif, systèmes partagés) est également essentielle. Cela comprend ce qui suit:

   - Pour les travailleurs, l'amélioration des possibilités de parcourir le 'last mile' entre un nœud intermodal (principalement Bordet et l'aéroport) et le lieu de travail joue un rôle important. Différents systèmes sont possibles: voir encadré page suivante.
   - La qualité de l'infrastructure cyclable au départ des itinéraires cyclables supralocaux doit être améliorée.
   - La structure d'accès interne des sous-domaines existants et à développer/réaménager devrait miser sur l'accessibilité et la perméabilité.
   - L'adaptation du profil du Boulevard Léopold III (moins d'autoroutes, plus de boulevards urbains avec verdure, axe cyclable et liaison de tram) est importante, ainsi que la garantie d'une connectivité transversale et l'accessibilité des arrêts de tram (sous-domaines d'interconnexion). L'infrastructure d'arrêt doit être qualitative, avec des installations (salle d'attente, stationnement pour vélos, ...) intégrées dans un environnement agréable.

2A. Mobilité

Lignes d'action proposées

Exemple: système du dernier kilomètre

Plusieurs systèmes du dernier kilomètre pour le transport de passagers sont possibles, par ex.

- Services de navettes (minibus) - exemple concret: service de navettes organisées collectivement avec des itinéraires circulaires reliant les principaux nœuds à haute fréquence (Bordet, arrêt de métro/tram, station de Diegem, aéroport ...).
- Systèmes partagés de bicyclette (public/privé)
- Personal rapid transit

Ceux-ci peuvent faire l'objet d'une automatisation croissante (évolution vers des véhicules autonomes).

Les **conditions préalables** à un bon fonctionnement sont les suivantes:

- Offrir une bonne infrastructure pour une utilisation sûre et confortable des systèmes du dernier kilomètre
- Créer un certain besoin d'utiliser les systèmes - il ne doit pas être trop facile de garer la voiture près de la destination finale par exemple.
- Une bonne coopération entre les sociétés organisatrices et les autorités (système de gestion, partage des coûts, suivi, etc.).

2B. Propriété et espace

Lignes d'action proposées

1. **S'attaquer au problème de l'inoccupation et accroître l'attrait des terrains**
    a. Il convient de s'écarter de la **stratégie économique et d'aménagement du territoire globale** pour le périmètre opérationnel ainsi que de la vision par zone (voir '1A. groupes et sous-domaines'). Pour ce faire, il faut tenir compte de l'environnement d'établissement souhaité du groupe cible visé et des possibilités de l'emplacement de faire correspondre les facteurs du lieu d'établissement du groupe cible aux facteurs d'emplacement dans le cadre des développements prévus (voir l'analyse du périmètre opérationnel).
    b. Il y a lieu d'élaborer des actions au départ de la **politique urbanistique** (comme celle du Keiberg), mais en même temps de définir des actions sur les autres thèmes (mobilité, marketing et acquisition, clustering & climat d'établissement) et donc sur les **autres domaines politiques** pour supprimer les goulets d'étranglement d'une part et générer une demande supplémentaire d'autre part. Élaborez un parcours de développement/réaménagement concret pour chaque terrain, en concertation avec les **propriétaires**, les autorités prenant les devants. Prévoyez une stratégie de transition à cet égard. Des incitants financières et/ou des acquisitions par les pouvoirs publics - par ex. en tant que levier ou en fonction du développement stratégique - peuvent être envisagés.
    c. Surveillez la qualité à long terme, par le biais d'un contrôle global et d'une gestion spécifique du parc pour chaque terrain. A cette fin, une **structure interrégionale de gestion** du périmètre opérationnel peut être mise en place, composée de deux couches (voir atelier 3):
        - Un comité de direction, qui conseille les demandeurs d'établissement et cherche l'emplacement le plus approprié à l'intérieur du périmètre, en fonction de la correspondance entre la demande et les identités des zones. En effet, la politique de don doit être conforme à l'ambition de la zone.
        - Un comité de gestion, qui met en place une structure de gestion du parc pour le périmètre et assure une coopération entre les entreprises et les propriétaires.

2B. Propriété et espace

Lignes d'action proposées

2. **Concordance entre la pratique de la politique urbanistique et la stratégie économique et d'aménagement du territoire pour le périmètre**
    a. Tenez compte des **intérêts des activités existantes et des groupes cibles souhaités** dès le début du processus (par ex. vision > masterplan > RUP), par ex. en fonction de la **qualité environnementale souhaitée et du degré/type d'intégration**. A titre d'exemple: l'intégration verticale n'est souvent pas évidente pour certains types d'activités
    b. Étudiez également les redéploiements à partir d'un **cadre juridico-urbanistique plus large (et interrégional)**, qui poursuit les mêmes objectifs que la stratégie programmatique et économique pour le périmètre.
    c. Trouvez dans les plans d'affectation, et plus particulièrement dans les prescriptions urbanistiques, le bon **équilibre entre la clarté** (par ex. la définition des activités commerciales autorisées) **et la flexibilité** (par ex. l'admission/description de fonctions complémentaires en vue de l'intégration souhaitée). Les quelques actions concrètes présentées dans l'encadré ci-dessous ont pour but de clarifier le contexte.

Exemple: actions en cas de redéploiement

- Pour les redéploiements au sein de la Région flamande, il suffit notamment de regarder comment le zonage régional actuel (zone de bureaux et de services liés à l'aéroport) a façonné les terrains commerciaux existants, et comment de nouvelles prescriptions peuvent ajuster certains aspects moins souhaitables et contribuer à la mise en œuvre de la vision future
- Dans le cas de redéploiements au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, par ex. pour l'ancien site de l'OTAN - KKE, on peut se demander comment la catégorie zonale OGSO/ZEMU se prête à la base mixte souhaitée par les groupes cibles visés, et/ou quelles autres catégories de destinations sont pertinentes.
- Dans le cas de redéploiements au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, et plus spécifiquement pour le site Da Vinci, il suffit d'étudier la manière d'attaquer stratégiquement le problème de l'inoccupation des bâtiments vétustes par le biais d'un trajet de redéploiement. La ZIU (zone d'industrie urbaine-stedelijke industriezone) dans le plan d'affectation n'autorise pas les bureaux ou les fonctions hôtelières par exemple, mais permet les activités de production industrielle.

ARCADIS

2B. Propriété et espace

Lignes d'action proposées

3. **Trouver une connexion avec le Boulevard Leopold III**

   Le concept d'un boulevard de l'Europe entre l'aéroport et le Quartier européen est prometteur et présente en soi un grand attrait. En revanche, cela ne se traduit pas suffisamment en **l'aménagement urbanistique du boulevard et de ses abords immédiats**. Voici les points qui méritent une attention à cet égard: adaptation du profil - moins d'autoroutes, plus de boulevards urbains avec verdure, un axe cyclable et une liaison de tram; fronts de bâtisses plus proches de la route, ramener la dimension humaine dans le jeu (à Bordet, Josaphat), augmenter la densité le long du boulevard, garantir une connectivité transversale et des arrêts de tram accessibles. Lors du développement/réaménagement des terrains, la réalisation de cet 'intérêt collectif' est essentielle (cf. 2D. Cluster & Climat d'établissement), en plus de la réévaluation des terrains au départ d'une logique propre à l'entreprise.

   Les bâtiments commerciaux le long du Boulevard Léopold III conviennent parfaitement pour faire office de lieu visible. Cela doit transparaître dans la conception architecturale. L'implantation des bâtiments joue également un rôle important, notamment en donnant au boulevard un profil plus urbain avec une distance plus limitée entre les fronts bâtis. Cela nécessite l'abolition de la zone non-aedificandi existante (AR du 4 juin 1958).

4. **Intégrer des programmes spécifiques comme levier pour le développement de l'ancien site de l'OTAN - KKE**

   L'analyse du périmètre opérationnel montre qu'un certain nombre de programmes peuvent être proposés comme **catalyseur ou locomotive** dans le réaménagement du site. Du point de vue politique, quelques candidats ont déjà été répertoriés. Le catalyseur peut agir comme un levier financier (par ex. au sein d'une construction PPP), attirer les investissements des autorités publiques (par ex. le transport collectif) et assurer que le développement lié au marché est accéléré après la réalisation, vu que dans ce cas, il y aurait déjà une présence dynamique et vivante sur le site. Idéalement, le catalyseur **correspondrait au programme souhaité** (groupes cibles économiques) sur le site.

2B. Propriété et espace

Lignes d'action proposées

5. **Faire toute la clarté sur l'implantation possible de la logistique et de la distribution.**

   L'analyse du périmètre opérationnel a montré qu'il existe toujours une demande importante de zones de logistique et de distribution dans la périphérie nord. La zone du canal a l'avantage de permettre un accès multimodal, par ex. en fonction de la distribution urbaine et de la logistique urbaine. De plus, la logistique est **souvent difficile à concilier** avec des fonctions qui nécessitent une qualité de séjour supérieure en raison de la génération de trafic de marchandises. Néanmoins, le **Keiberg** a spécifiquement le potentiel d'implanter la distribution (non liée au fluvial ou au ferroviaire), par ex. dans le secteur pharmaceutique, compte tenu de la localisation du terrain et de sa spécificité en termes d'immobilier.

6. **Adopter une approche uniforme quant à l'intégration des formes de logement à l'intérieur des terrains industriels**

   Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe une différence d'urbanité 'inhérente' entre l'ouest et l'est du périmètre, sur laquelle la politique peut agir. L'intégration des habitations est souvent souhaitable afin de stimuler la vie et la notion de '24/7 use' des sites. Les zones résidentielles intéressantes se caractérisent par un programme multifonctionnel. L'intégration des hôtels dans des développements/réaménagements mixtes peut également jouer un rôle à cet égard.

2B. Propriété et espace

Lignes d'action proposées

La possibilité **d'intégrer des formes de logement** et le choix entre les différentes formes de logement (short stay, long stay, résidence permanente) à un endroit particulier dépend d'un certain nombre de facteurs:

- Les activités présentes et envisagées: est-ce qu'elle convient au mélange (vertical), favorise-t-elle l'intégration des formes de logement sur le site, le logement n'enlève-t-il pas une partie des chances d'une activité économique ...
- La politique de logement de la commune: combien de maisons faut-il réaliser en plus, dans quels délais, de quel type, mixité sociale ...
- Les caractéristiques d'aménagement du territoire du site: y a-t-il, en fonction de l'habitat permanent, une connexion avec le centre résidentiel existant (par ex. Diegem) ou la connexion à un environnement urbain est garantie (par ex. Bordet – Da Vinci), y a-t-il des installations disponibles et qui sont réalisées en fonction de l'utilisation et donc la viabilité des installations, quelles sont les possibilités d'accès ...
- La qualité du séjour sur le site et la présence de nuisances (bruit, qualité de l'air, etc.)
- La volonté des propriétaires et des promoteurs de participer au mix choisi

Le meilleur point de départ pour une évaluation au niveau micro est un cadre stratégique au niveau du périmètre: où le logement n'est-il pas permis, où doit-il être envisagé et sous quelle forme? Ceci est coordonné avec la politique des différentes autorités et se traduit dans les plans d'affectation.

7. **Renforcer la communication quant aux projets en cours de réalisation**

   L'amélioration de l'attractivité du périmètre opérationnel dépend dans une large mesure des projets d'infrastructure, dont le calendrier de réalisation est incertain pour les investisseurs potentiels. **La communication stratégique sur la programmation** est essentielle, avec une coordination entre les régions.

2C. Marketing et acquisition

Le périmètre opérationnel offre un potentiel sous-utilisé pour être proposé sur le marché en tant qu'entité intégrée.

Les analyses aux niveaux métropolitain et périmétrique ont montré que pour un certain nombre de groupes cibles économiques ayant un potentiel d'investissement, la position concurrentielle de Bruxelles est déjà forte et que le périmètre opérationnel joue un rôle important à cet égard.

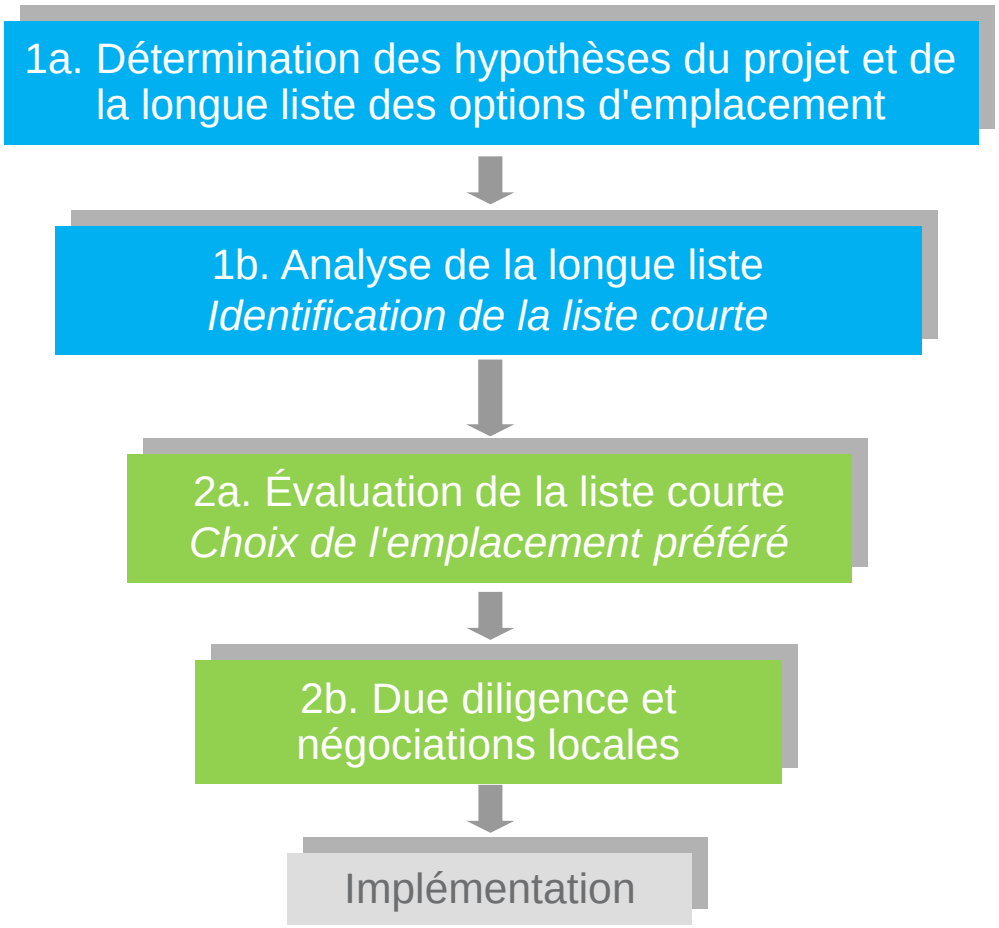
Cette position doit être mise sur le marché de manière proactive pour les groupes cibles prioritaires et prometteurs. Cela exige non seulement une identité territoriale, mais aussi une identité métropolitaine qui reflète la pertinence de la zone pour les investisseurs existants et potentiels dans un contexte métropolitain bruxellois.

Cette identité est donc double: la position concurrentielle métropolitaine détermine en grande partie la proposition du périmètre opérationnel, mais d'autre part, le périmètre opérationnel constitue l'une des forces principales de la proposition bruxelloise. Une identité intégrée participe donc à la fois à la proposition du périmètre opérationnel et à la proposition de l'ensemble de la région métropolitaine de Bruxelles.

Ce que cela signifie pour la politique et la façon dont l’aborder est expliqué en détail ci-après.

Comment les entreprises font-elles des choix d'emplacement?

Plusieurs étapes dans le processus de sélection de l'emplacement par les entreprises



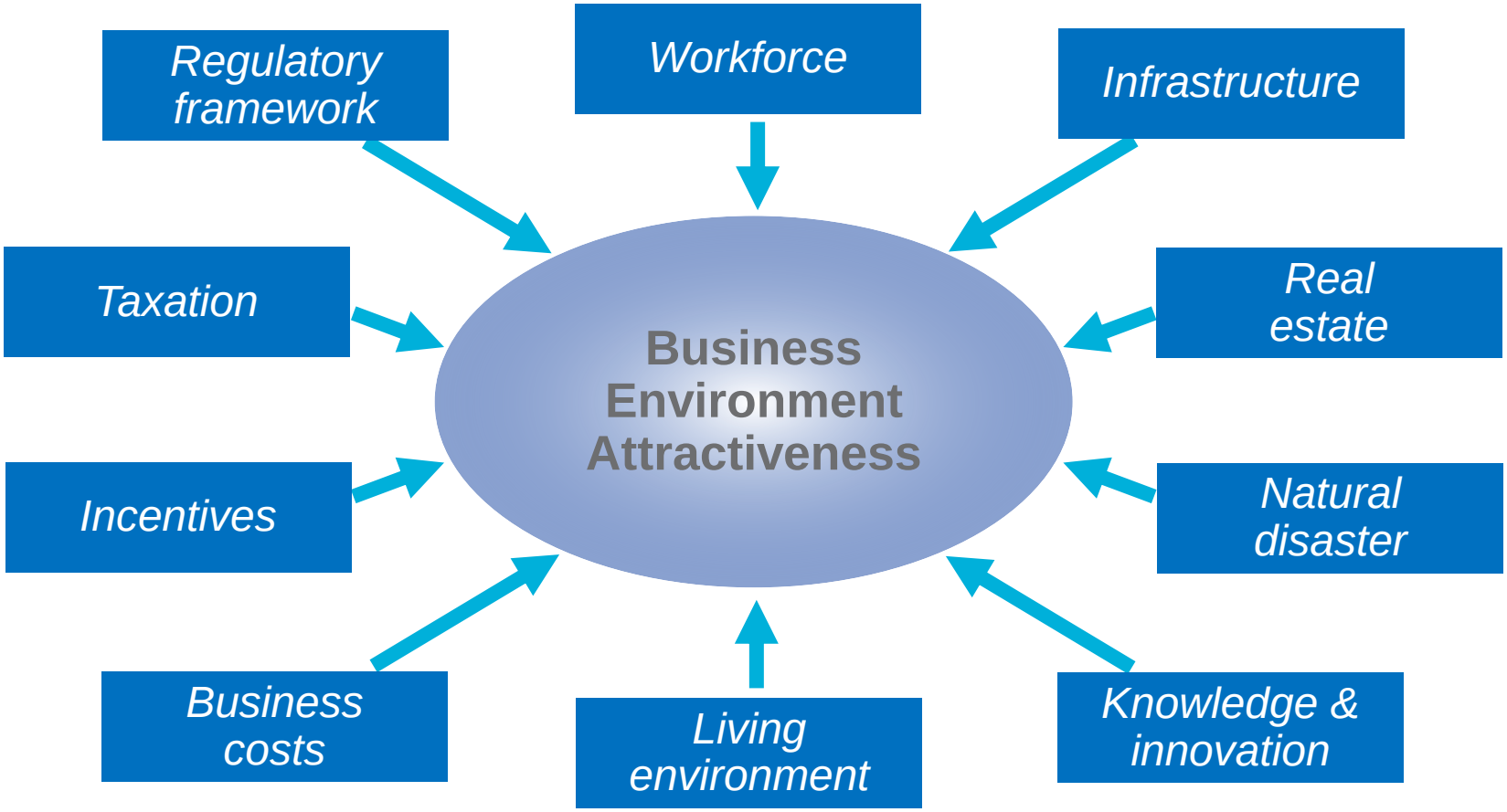
Élimination des options les moins intéressantes:

- Grand nombre d'options d'emplacement
- Analyse rapide et de haut niveau
- Basé sur le desk research
- Accent sur les facteurs de coût et de qualité cruciaux
- Stratégique plutôt que tactique
- Souvent confidentiel
- Étude d'opportunité de haut niveau

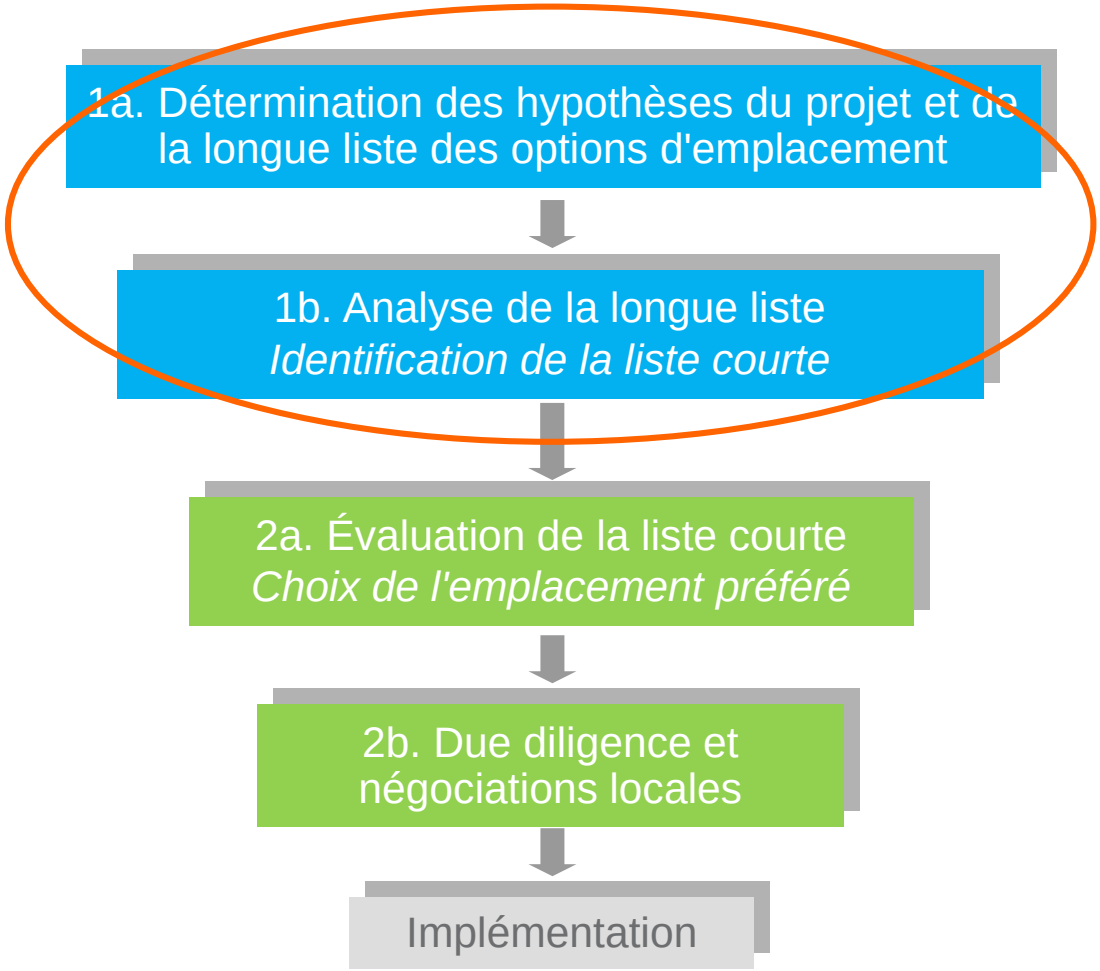
Choix de la meilleure option d'emplacement:

- Analyse détaillée de la multiplicité des facteurs
- Tourné vers l'avenir
- Travail de terrain pour comprendre la dynamique locale et les problèmes potentiels
- Évaluation des risques liés à la mise en œuvre
- Entrevues et négociations
- Étude d'opportunité élaborée
- Nombre limité de sites (liste courte)

Le choix du site tient compte d'une série de facteurs qui déterminent l'attrait d'un environnement opérationnel. Ces facteurs sont spécifiques au secteur, à l'activité, à l'entreprise, etc.

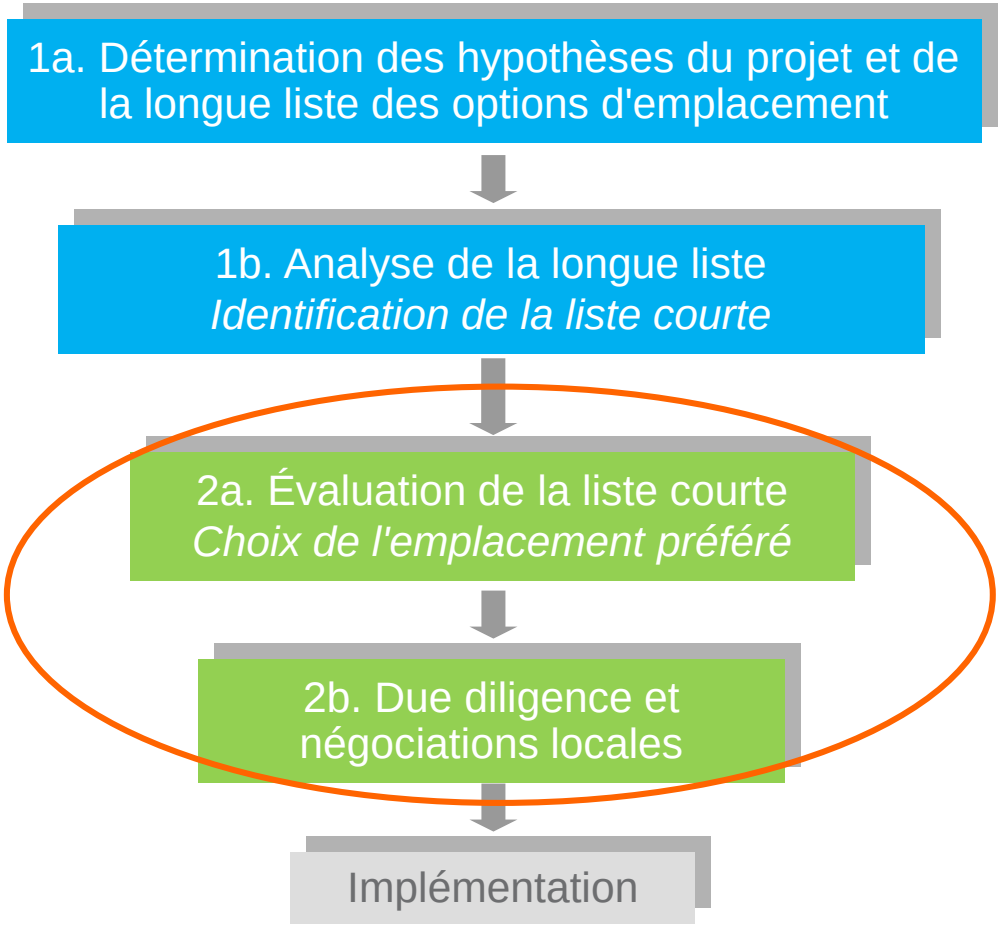


La première étape consiste à analyser une longue liste de sites, en tenant compte des hypothèses du projet d'investissement et en réduisant les options possibles à une liste courte de candidats potentiels



A l'étape 1b, où un nombre relativement important de sites sont souvent analysés - ce type d'analyse a été simulé dans l'analyse métropolitaine au moyen de l'analyse comparative sur la base du desk research - l'accent est mis sur des facteurs stratégiques tels que la présence d'une main-d'œuvre intéressante, la proximité du marché et l'infrastructure, le climat d'affaires général en matière de réglementation, de stabilité politique et juridique, etc.

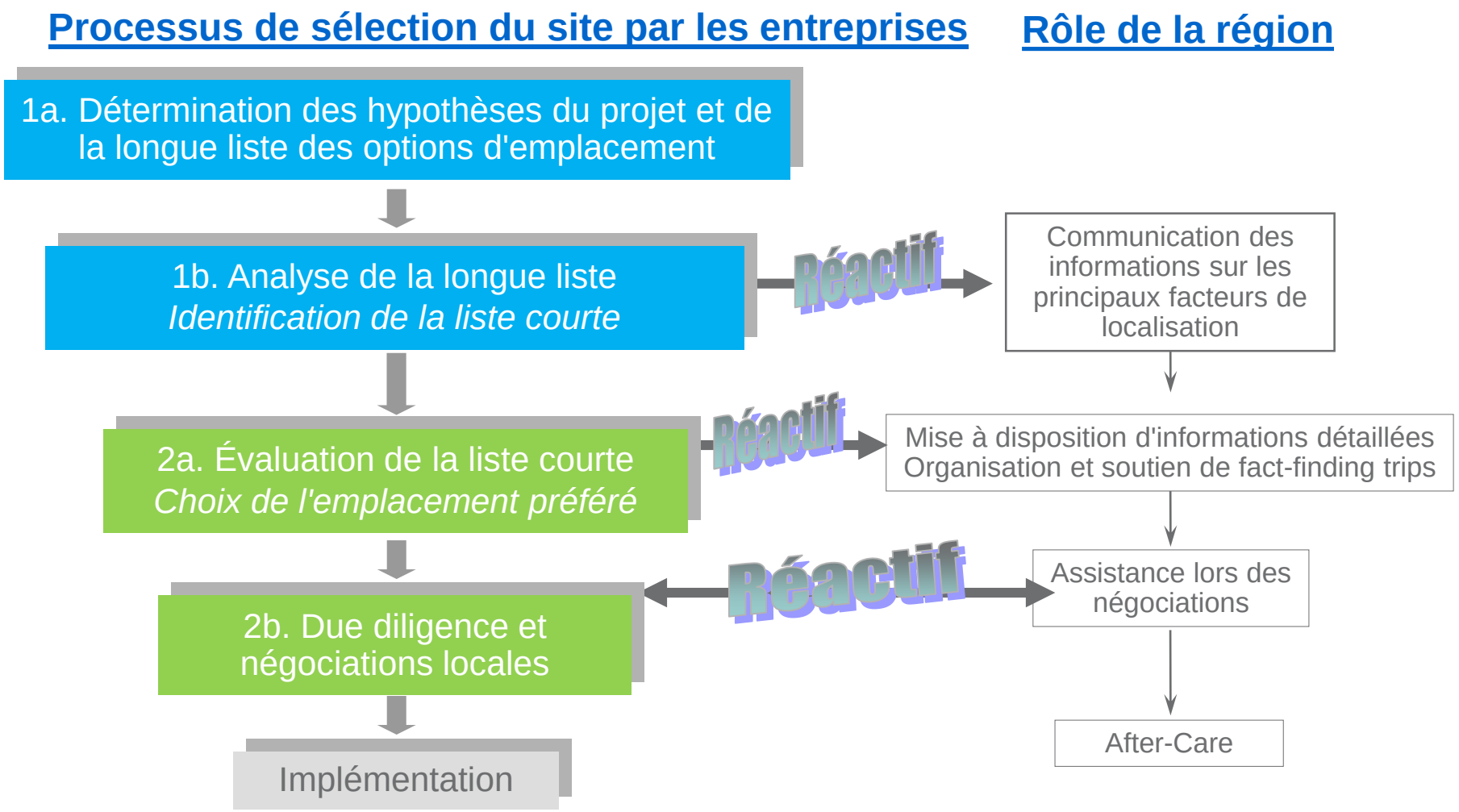
Une fois la liste courte identifiée, l'accent est mis sur la sélection du meilleur emplacement au moyen d'une analyse détaillée (travail sur le terrain) d'un nombre limité d'emplacements (3-4).



À l'étape 2a/b, lorsqu'une liste courte de sites potentiels est évaluée - souvent dans le cadre d'un travail sur le terrain - davantage de micro-éléments sont également repris dans l'analyse. Ils ont souvent trait à la disponibilité d'un bâtiment ou d'un terrain approprié, aux possibilités concrètes de subventions, à la recherche du bon partenaire ou du bon prestataire de services, etc. Dans le cadre de cette étude, on pensera surtout au niveau du périmètre opérationnel.

Implications pour la politique marketing

Marketing efficace et aide en matière de contenu pour tous les investisseurs potentiels



Marketing réactif et aide en matière de contenu

Réactif = réagir aux demandes d'investisseurs potentiels

Avantages:

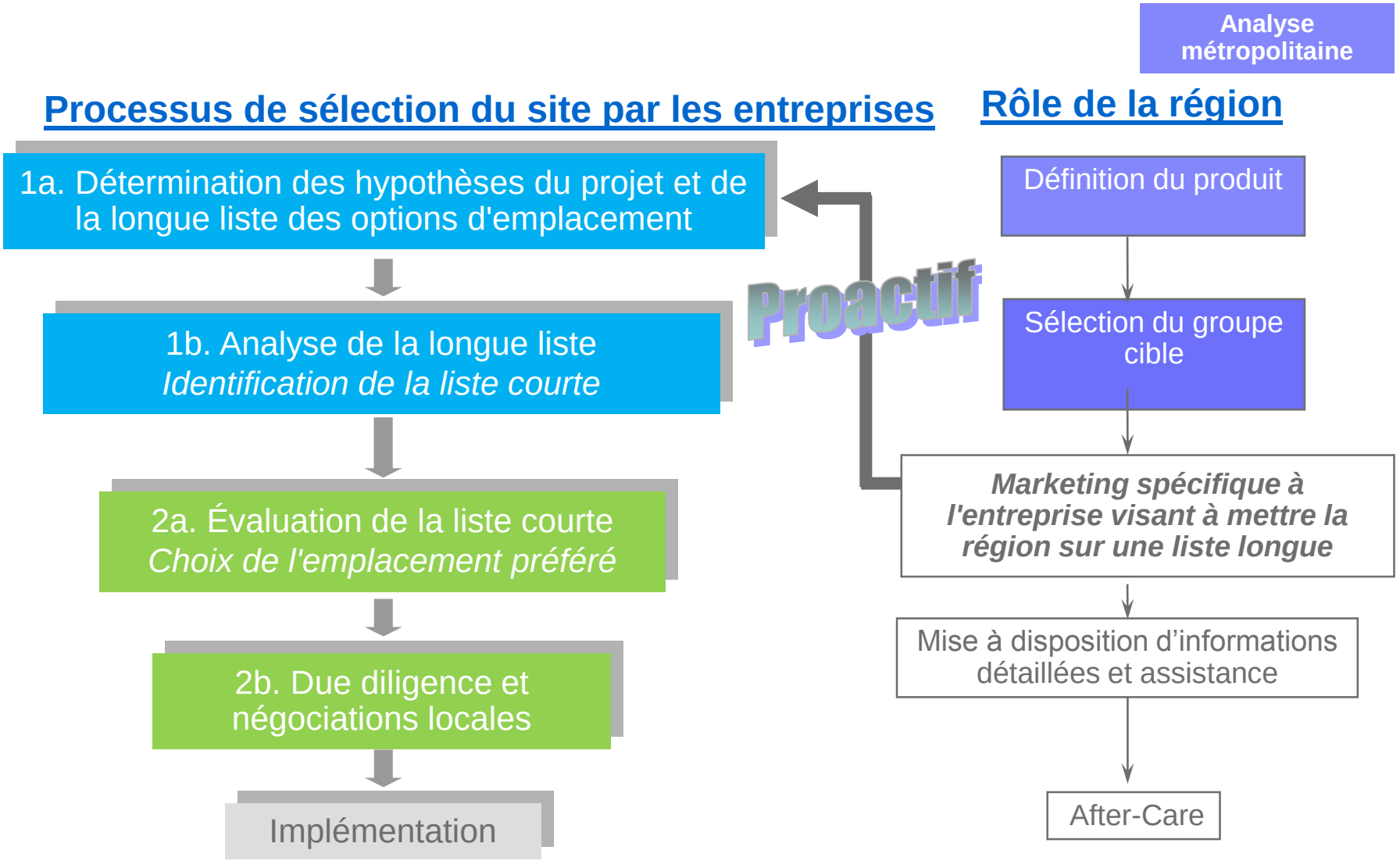
- Les demandes proviennent d'entreprises intéressées après une première sélection interne du site.
- L'opportunité de gagner le projet est réaliste et l'efficacité de l'action réactive est grande.

Exigence:

- Bonne connaissance des facteurs de localisation les plus importants (talents locaux, spécialisation sectorielle, coûts opérationnels, infrastructure et immobilier, autorisations).
- Les informations pertinentes doivent être fournies rapidement et de manière professionnelle, en utilisant les réseaux et ressources existants..
- Appui des initiatives marketing (existantes) en matière de contenu par les organisations et partenaires concernés (invest-export.brussels, Flanders Investment & Trade, VLAIO, impulse.brussels).

Implications pour la politique marketing

Marketing proactif et assistance étendue aux groupes cibles spécifiques



Marketing proactif

Proactif = approcher activement les investisseurs potentiels avant de lancer des demandes et/ou projets concrets (y compris des projets d'expansion et/ou d'ancrage). Les investisseurs potentiels et existants sont ainsi approchés dès la première étape du processus de sélection des sites.

Avantages:

- La promotion, l'acquisition et l'assistance contribuent de manière significative au développement économique d'un emplacement en attirant les investissements
- Possibilité d'obtenir un taux de réussite plus élevé en approchant les investisseurs potentiels à un stade précoce (d'abord?).

Exigence:

- Une politique marketing proactive nécessite du personnel spécialisé (y compris une expertise sectorielle) et requiert une bonne coopération et une bonne interaction avec les réseaux et ressources existants (invest-export.brussels, Flanders Investment & Trade, VLAIO, impulse.brussels).
- Une vision claire de la position concurrentielle et des forces et faiblesses du lieu proprement dit. (cf. analyse métropolitaine).

2C. Marketing et acquisition

Lignes d'action proposées

1. Positionner le périmètre opérationnel sous une **identité** de 'Boulevard européen' intégrée dans le marché, notamment pour soutenir et renforcer la proposition métropolitaine bruxelloise (les diapositives précédentes ont déjà montré que c'est à ce niveau géographique qu'il faut d'abord influencer les investisseurs potentiels).

2. En vue d'actions de marketing proactif visant à attirer les groupes cibles prioritaires et les plus prometteurs, un **organe de coordination** entre les régions flamande et bruxelloise est recommandé. Ce type de coordination s'inscrit dans le cadre de la coopération actuelle entre perspective.brussels et le Département Environnement (cf. T.OP Noordrand), mais se positionne plutôt au niveau du développement économique au lieu de la planification et de l'aménagement du territoire. Cet organe de coordination agit en tant que **partenaire de fond proactif** à l'égard des acteurs impliqués dans un contexte de marketing et d'acquisition, notamment en ce qui concerne la position concurrentielle de Bruxelles (métropolitaine) et le périmètre opérationnel (cf. analyse métropolitaine), l'expertise sectorielle et périmétrique, les initiatives politiques, les liens avec les entreprises concernées, l'assistance lors de la mise en œuvre des projets, etc. Les principales parties concernées sont surtout invest-export.brussels, Flanders Investment & Trade, VLAIO, POM Vl-Br, impulse.brussels, VOKA, mais aussi les différents promoteurs et BAC.

3. Avec ces actions de marketing proactif, il est important d'utiliser les **initiatives de marketing et de croissance existantes**. Il est utile de dresser la carte de ces initiatives et d'évaluer la manière dont elles peuvent être davantage soutenues et déployées, avec Bruxelles comme finalité, avec le périmètre opérationnel comme l'un des points de vente les plus importants, de les placer / garder sur la liste longue des investisseurs potentiels pour des projets d'investissement au sein des groupes cibles prioritaires (cfr. par exemple un groupe de travail au sein du Ministère des Finances pour développer Bruxelles (la Belgique) comme centre financier).

4. **L'ancrage des investisseurs existants** est un élément essentiel d'une stratégie régionale d'attraction des investissements (stratégie d'acquisition). Les actions After Care comprennent notamment un contact périodique avec la direction des entreprises clés existantes en ce qui concerne les besoins opérationnels, les plans d'avenir, etc. Dans la pratique, ces actions conduisent souvent à davantage d'efforts d'investissement (investissements d'expansion) que du marketing externe pur.

ARCADIS

2C. Marketing et acquisition

Lignes d'action proposées

5. Afin de soutenir correctement les actions de marketing proactif, il est conseillé, en plus des informations basées sur l'analyse métropolitaine, de construire une vision détaillée, claire et détachée des acteurs de **l'offre au sein du périmètre opérationnel** (taille du cluster, présence de talents et de connaissances, niches les plus fortes, immobilier et infrastructure pertinents) pour chacun des groupes cibles prioritaires. Ces informations sont également résumées de manière générale dans un **guide d'investissement** pour exprimer l'identité du périmètre opérationnel afin qu'elle puisse également être utilisée de manière réactive pour les groupes cibles non prioritaires. Sur la base de ces informations, un **profil marketing** clair sera développé pour chacun des groupes cibles prioritaires. À cette fin, le périmètre est toujours positionné dans le contexte métropolitain bruxellois (Flandre et Bruxelles), ce qui renforce le profil général.

6. L'analyse comparative a montré que la concurrence pour l'attrait des investissements en particulier dans les sièges sociaux, l'industrie pharmaceutique et l'industrie automobile est très forte et que les **différences entre les emplacements concurrents sont limitées**. En conséquence, un emplacement gagnera un investissement potentiel sur la base de nuances en termes de facteurs de localisation spécifiques (l'investisseur potentiel a intérêt à évaluer certains de ces emplacements concurrents au niveau micro - cf. liste courte). Dans le cadre d'actions d'acquisition proactives et réactives, il est essentiel que les autorités concernées jouent pleinement leur **rôle de soutien** et tentent de remédier aux faiblesses de l'offre de Bruxelles (métropolitaine) et du périmètre opérationnel en étroite concertation avec l'investisseur potentiel. Il est donc recommandé d'apporter un soutien intensif, réactif et proactif aux investisseurs potentiels (qu'il s'agisse de nouveaux investissements ou d'investissements d'expansion ou d'ancrage) en ce qui concerne la recherche de l'immobilier adéquat, les difficultés de recrutement, les procédures d'octroi des autorisations, l'identification des partenaires commerciaux, etc. Encore une fois, il est important de noter que l'accent est mis sur l'activation des acteurs pertinents (invest-export.brussels, Flanders Investment & Trade, Pom Vl-Br, VLAIO et impulse.brussels, VDAB, Actiris, Citydev, prestataires de services locaux).

2D. Cluster et climat d'établissement

- Un certain nombre des goulets d'étranglement les plus importants dans le climat d'affaires, en particulier au niveau du périmètre opérationnel, ont déjà été traités dans le cadre des composantes Mobilité et Immobilier & Espace. Cependant, un certain nombre de problèmes sectoriels non moins rares sont abordés dans cette dernière section.
- Les faiblesses et menaces suivantes, pour lesquelles une série de points d'action sont énumérés dans les diapositives suivantes, sont pertinentes dans ce contexte:

  - Coûts du travail élevés
  - Pénurie relative / inadéquation sur le marché de l'emploi régional
  - Moindre flexibilité du marché de l'emploi qu'aux Pays-Bas et en Allemagne
  - Procédures d'autorisation relativement moins favorables en matière de constitution et d'enregistrement.
  - Performances en matière de R&D relativement moins bonnes et pas de lien local solide avec des universités/institutions de recherche.
  - Absence de stratégie sectorielle coordonnée, ainsi que renforcement et commercialisation insuffisants des points forts sectoriels.

- Enfin, cette section traite également de l'ambition en ce qui concerne le développement d'un pool de compétences ICT au sein du cadre opérationnel.

2D. Cluster et climat d'établissement

Lignes d'action proposées

- L'organe de coordination dont il est question plus haut joue un rôle de soutien à la formation de clusters et à l'amélioration du climat d'affaires dans le périmètre opérationnel. Étant donné que le pouvoir décisionnel pour bon nombre des goulots d'étranglement identifiés se répartit sur différents niveaux politiques, l'accent sera mis sur la **traduction des problématiques locales** en initiatives et plans politiques régionaux/fédéraux. Le développement d'un soutien politique interrégional est donc une priorité. L'expérience d'une coopération interrégionale réussie dans le domaine de l'urbanisme (cf. T.OP Noordrand, site de la Défense) peut s'avérer être un grand principe directeur à cet égard.

- Dans ce contexte, l'organe de coordination peut également jouer un rôle dans l'élaboration d'une **réflexion structurelle et régulière** à l'intérieur du périmètre opérationnel en vue d'une coopération et d'un échange de connaissances en ce qui concerne le climat d'affaires local. Ensuite, les fruits intégrés de cette réflexion permettront de piloter et/ou d'influencer les processus décisionnels à l'échelon le plus pertinent afin d'améliorer le climat d'affaires local, en particulier en ce qui concerne les coûts du travail, les pénuries et l'inadéquation des talents sur le marché du travail, la flexibilité du marché du travail, la politique d'octroi des autorisations, l'immobilier, les goulets d'étranglement infrastructurels, la concurrence fiscale interrégionale, etc.

- Pour les entreprises concernées, ce moment de réflexion peut également être un moment d'apprentissage ayant un effet positif sur leurs propres activités. Ce processus d'apprentissage mutuel peut contribuer à **l'initiation d'une approche cluster** en ce qui concerne le développement local de ces entreprises (par ex. en ce qui concerne l'attraction, la rétention ou la formation des talents, l'amélioration de la mobilité, l'approche collective du développement/de la gestion des parcs d'activités, le marketing des zones communes, etc.).

- Les **participants** à cette réflexion consistent en les entreprises locales et internationales existantes, les prestataires de services et les entités (semi-)publiques concernées. Les principales parties prenantes à l'élaboration d'une telle réflexion sont VLAIO et impulse.brussels.

2D. Cluster et climat d'établissement

Faiblesse relative du climat d'affaires	Points d'action	Échelon décisionnel
Coûts du travail élevés	• Continuer à maîtriser l'évolution des coûts salariaux • Poursuivre la mise en œuvre des initiatives existantes (réduction des cotisations ONSS)	Fédéral / régional
Inadéquation sur le marché du travail/moins bonne performance en R&D	• Examiner la possibilité de placer un établissement d'enseignement et de recherche sectoriel à l'intérieur du périmètre. En particulier, on peut envisager de mettre l'accent sur l'ICT, pour autant que cela constitue un remède potentiel à une lacune importante dans le cadre de la proposition pour ce groupe cible. • Rôle de tuteur des autorités en ce qui concerne la coordination sectorielle entre le marché du travail et la formation. • Politique concentrée sur la création d'emplois qui tiennent compte de la diversité des niveaux d'éducation et des défis du marché du travail local (cf. taux de chômage élevé pour les personnes peu qualifiées). Les activités logistiques, industrielles et administratives/de soutien jouent un rôle clé à cet égard.	Régional
Moindre flexibilité du marché de l'emploi qu'aux Pays-Bas et en Allemagne	• Poursuite de l'élaboration des initiatives politiques actuelles visant à assouplir le temps de travail et à réglementer le travail de nuit.	Fédéral
Procédures d'autorisation relativement moins favorables en matière de constitution et d'enregistrement	• Simplification des procédures, en mettant l'accent sur la durée. Ceci est lié à une politique d'aménagement du territoire ciblée qui permet des choix territoriaux transparents et univoques et contribue à éviter des problèmes de procédure lors de l'octroi des autorisations.	Régional
Concurrence fiscale interrégionale	• Harmonisation des taxes locales sur les entreprises et des mesures de soutien.	Commune / Région / VDAB / Actiris

2D. Cluster et climat d'établissement

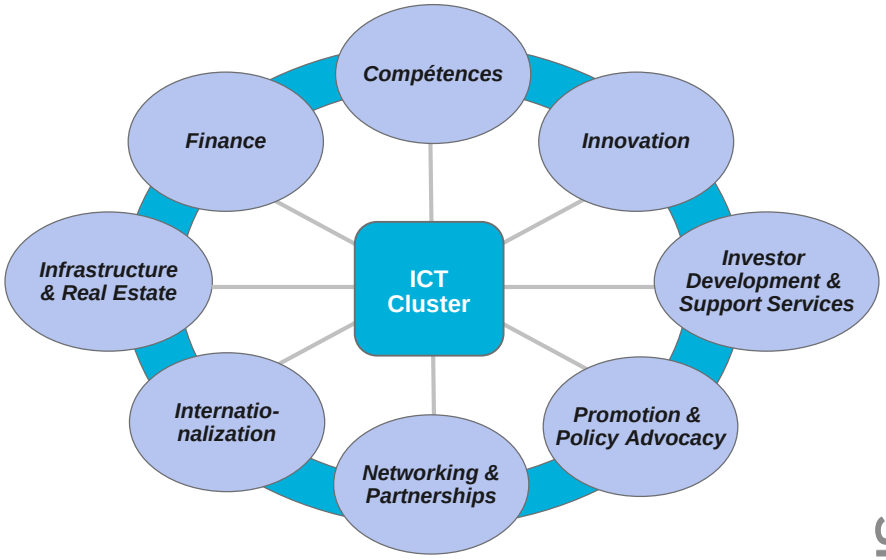
- Un point d'attention particulier concerne l'ambition d'élargir le **pool de compétences ICT** à l'intérieur du périmètre opérationnel.
- L'analyse au niveau métropolitain a montré que la position concurrentielle de Bruxelles dans ce domaine est généralement moins forte que pour un certain nombre d'autres groupes cibles. Ceci est principalement dû à la **concurrence internationale exceptionnellement forte et spécialisée** de villes comme Amsterdam, Dublin ou Londres.
- Cependant, l'**absence d'une stratégie coordonnée de clusters pour l'ICT** et l'insuffisance du renforcement et de l'introduction sur le marché des forces sous-jacentes jouent également un rôle important à cet égard.
- Compte tenu du **volume important et diversifié des investissements** dans le secteur ICT, ce secteur restera un groupe cible important pour Bruxelles (métropolitain) et plus particulièrement le périmètre opérationnel. Tant les grands investisseurs que les petites entreprises / start-ups ICT sont importants, avec des besoins différents et des priorités différentes à l'intérieur du périmètre (ce dernier se concentrant davantage sur Bordet et éventuellement sur l'ancien site de l'OTAN, pour les autres, des activités plus étendues réparties sur tout le périmètre)
- Des opportunités de niche spécifiques peuvent également être identifiées en ce qui concerne la proximité d'une clientèle spécifique (par ex., autorité publique, institutions internationales, '**Govtech**'), les connaissances spécifiques et la recherche pertinente (par ex. IMEC), la spécialisation sectorielle (par ex. la logistique, '**Logtech**').
- Cependant, tout cela nécessite un **effort coordonné** pour aider le cluster ICT à se développer d'une manière qui dépasse les frontières régionales. La coordination est également extrêmement importante afin d'éviter la duplication des initiatives par rapport aux ambitions d'un cluster ICT/Média sur le site de Reyers.

2D. Cluster et climat d'établissement

- Comme le montre la figure, cela nécessite un grand nombre de compétences, qui sont actuellement remplies de **manière très fragmentée** par un grand nombre d'acteurs.

- Malgré les forces du périmètre opérationnel en ce qui concerne les activités ICT, la création d'un pool de compétences ICT ne réussira que si elle peut compter dès le départ sur le **soutien intégré d'une organisation de cluster** qui épaule les entreprises existantes et nouvelles, intègre la politique existante et défend les intérêts du cluster à l'échelon pertinent, et enfin traduit également ces éléments en aménagement du territoire au niveau du périmètre opérationnel (cf. par ex. l'encadré sur la création d'un établissement d'enseignement axé sur l'ICT à l'intérieur du périmètre).

Compétences exigées pour le développement du cluster

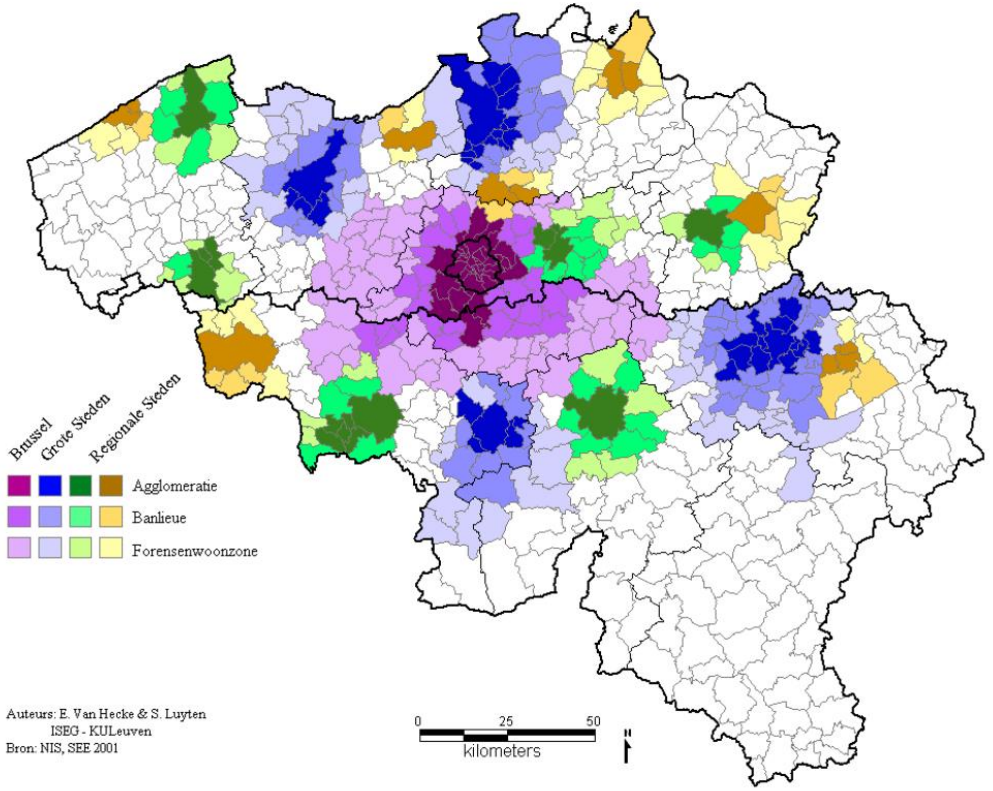


Annexe

Annexe
Définition locale contre définition mondiale du terme « région métropolitaine »

La **définition locale** comprend pour Bruxelles, l'agglomération telle qu'elle est illustrée ci-contre :

Région de Bruxelles-Capitale (Anderlecht, Oudergem, Berchem-Sainte-Agathe, Bruxelles, Etterbeek, Evere, Forest, Ganshoren, Ixelles, Jette, Koekelberg, Molenbeek-Saint-Jean, Saint- Gilles, Saint-Josse-ten-Noode, Schaerbeek, Uccle, Watermael-Boitsfort, Woluwe-Saint-Lambert et Woluwe-Saint-Pierre), Beersel, Braine-l'Alleud, Dilbeek, Drogenbos, Grimbergen, Halle, Kraainem, Linkebeek, Machelen, Rhode-Saint-Genèse, Leeuw-Saint-Pierre, Tervuren, Vilvorde, Waterloo, Wemmel, Wezembeek-Oppem et Zaventem



La **définition mondiale** part du point de vue de l'investisseur sur le marché de l'emploi régional en vue d'attirer la main-d'œuvre adéquate. Pour Bruxelles-Anvers, cette définition comprend les régions suivantes :

la Région de Bruxelles-Capitale, le losange flamand et le Brabant wallon

Annexe
Sources

- L'analyse comparative est basée tant sur les toutes dernières données disponibles de sources reconnues et fiables internationales, que sur les données collectées auprès de sources locales, telles que les organisations statistiques nationales. Dans la collecte de données, l'accent est mis sur les sources que les investisseurs et les entreprises analysent eux-mêmes, lorsqu'ils procèdent à un premier filtrage des lieux d'établissement potentiels.

- Puisque notre principale activité est axée sur l'analyse des lieux d'établissement à travers le monde, IBM-PLI a accès à une vaste offre de sources locales, nationales et internationales. Nous recourons de manière intensive à d'importantes sources de données internationales, acquises en permanence, parallèlement aux données d'organisations statistiques nationales et régionales (à titre d'exemple Eurostat) et de banques de données internationales (à titre d'exemples la World Bank Doing Business, ILO, l'Unesco, l'OCDE, PNUE), de sorte que nous avons sans cesse accès à des données internationales comparables pour procéder à nos analyses :

  - Economist Intelligence Unit (EIU), Market Indicators and Forecasts
  - World Economic Forum, Global Competitiveness Report
  - IMD World Competitiveness Yearbook
  - Towers Watson Global 50 Remuneration Planning Report
  - Ernst & Young / Deloitte Tax guides

- Enfin, nous utilisons également une série de sources internes, telles que :

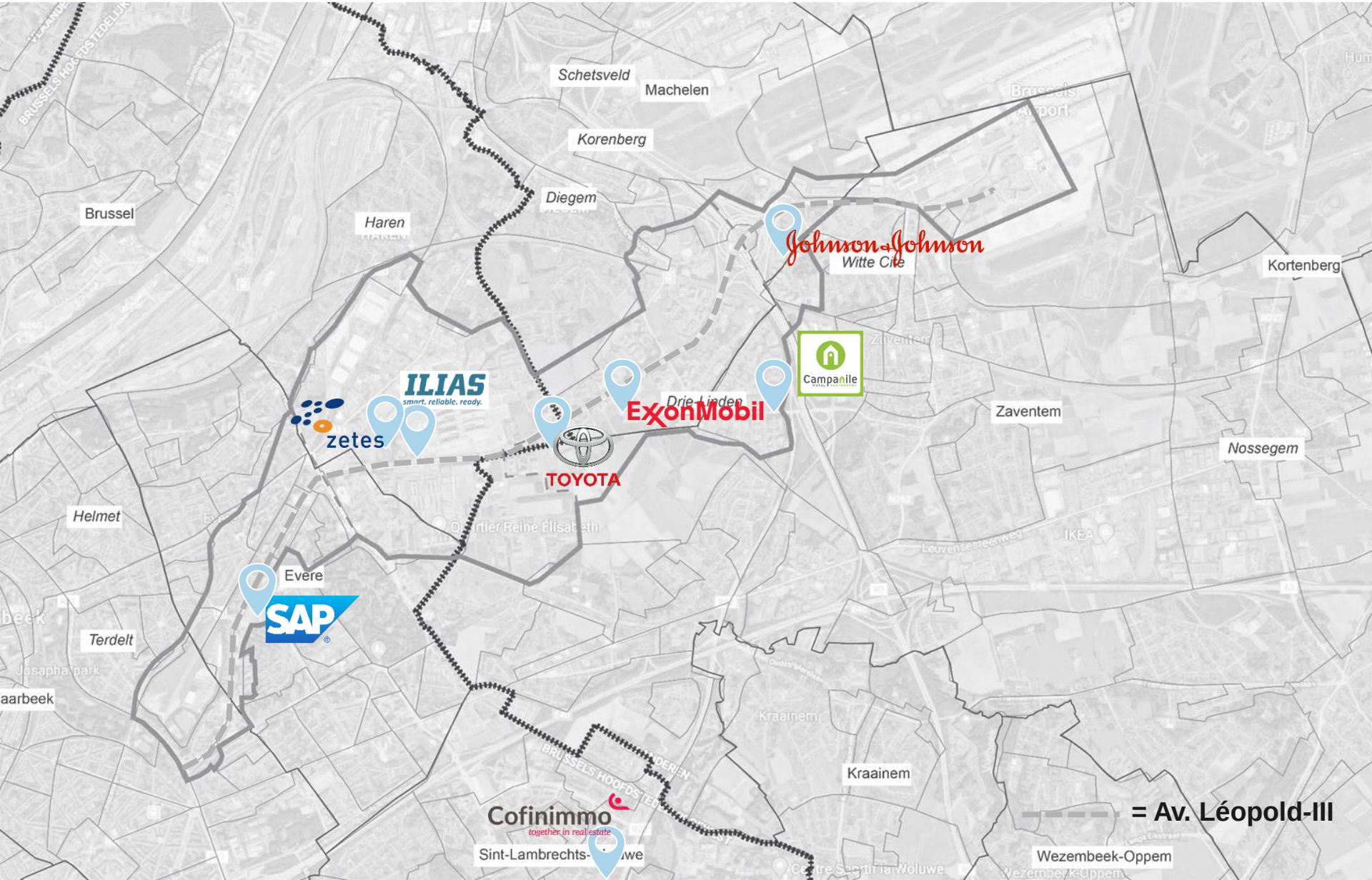
  - La banque de données Global Location Trends renfermant des informations détaillées sur des projets d'investissement neufs et d'expansion récents dans le monde entier (actuellement plus de 180.000 projets y sont enregistrés)..
  - Expérience étendue d'IBM-PLI en matière de projets, notamment en ce qui concerne les facteurs difficilement quantifiables.

Annexe
Entretiens – Aperçu

–	SAP	Directeur RH Evere		mardi 16/01/2018
–	Campanile	Directeur d'Hotel	Keiberg	mardi 16/01/2018
–	Johnson & Johnson	Responsable d'installation	Vuurberg	mercredi 17/01/2018
–	Ilias Solutions	Associé principal	Haren	mercredi 17/01/2018
–	Toyota	Responsable d'installation	Hermes	mercredi 17/01/2018
–	Zetes	Directeur RH/ QA et Mobilité / Responsable d'installation	Haren	mardi 06/03/2018
–	Cofinimmo	Directeur de comptes / Gestionnaire immobilier senior	Brussel	mardi 06/03/2018
–	Exxon Mobil	Conseiller GREF	Hermes	mardi 13/03/2018

Annexe

Répartition géographique des 8 entreprises interrogées



Annexe
Rapport SAP Belgium NV-SA, Evere (1)

Le 16 janvier de 12h45 à 14h00 avec **Bruno Kindt,** Directeur RH chez SAP Belgium NV-SA.

Impression générale: Très bonne conversation, explication claire sur les divers sujets de discussion. La **Mobilité et le stationnement** sont les points les plus importants. L'aspect physique des bureaux devient de moins en moins important avec le travail à domicile et les possibilités numériques.

- **Siège social** Belgique-Luxembourg, 290 personnes, activité principalement commerciale, **grand complexe de formation** avec 100 participants quotidiens sur toute l'UE, pas de R&D, pas de big hub consultants;
- **Les infrastructures et la mobilité sont les plus importants,** coopération avec l'hôtel Marriott (voisin) pour l'hébergement et le stationnement ainsi qu'avec Zaventem pour l'aéroport. La lieu doit être facilement accessible;
- Avec l'utilisation d'internet, les clients sont moins souvent aux bureaux de SAP, et travaillent beaucoup à distance;
- Le **bureau** lui-même n'est **plus important pour le client**, mais uniquement pour les employés;
- 98% des employés viennent en voiture, parce qu'ils vont beaucoup chez le client, la flexibilité est essentielle;
- **Critères du bâtiment**: beau, visibilité (logo), localisation, accessible, flexible dans le transport.
- Les employés ont des besoins différents;
- 50 places de stationnement au bureau, le stationnement se fait dans les environs et en partie chez Marriott, les coûts de stationnement sont relativement bas à Evere (critères de localisation);
- La fréquence de passage des trains trop faible avec 1x par heure, totalement inefficace – **fréquence TP doit être augmentée** pour réduire l'utilisation de la voiture – **améliorer la mobilité est une priorité** – possible avec un shuttlebus;
- Il y a peu d'endroits autour de Bruxelles où une combinaison des transports en commun et de la voiture est envisageable;
- Les participants à la formation sont encouragés à venir avec les transports en commun, souvent depuis l'aéroport;
- SAP s'engage dans le développement durable avec la mise en place de petites voitures électriques, de bornes de recharge, et de vélos électriques;
- Le gouvernement doit investir davantage dans la durabilité / soutenir les voitures hybrides par un arrêté;
- **Le stationnement dans la rue est compliqué**, il faut rechercher des alternatives pour investir dans l'espace public - parking souterrain et navette - nouveau type de mobilité;

ARCADIS

Annexe
Rapport SAP Belgium NV-SA, Evere (2)

- **Bien-être des employés** très important. SAP **utilise les installations existantes à Evere** (supermarchés, fitness Marriott, tennis, piscine, terrains de football, jogging dans le parc).
- Ils ont pris des dispositions pour améliorer **la santé** des employés;
- Le secteur hôtelier dans la zone: peu de tourisme, trop loin de l'aéroport et de Bruxelles;
- Pour le business SAP où l'utilisation de la voiture est importante, les zones autour de l'aéroport ne sont pas intéressantes car il y a trop peu de places de stationnement disponibles;
- Des **environnements multi-usages** sont considérés comme importants, SAP n'est pas assez grand pour tout organiser soi-même;
- Image prestigieuse boulevard européen n'est pas importante pour SAP– surtout si les loyers augmentent;
- Actuellement, la zone autour d'Evere est encore relativement **bon marché**;
- **Critères de localisation:** Prix, Mobilité, Opportunités de l'environnement, Technologie du bâtiment, Flexibilité du bâtiment;
- Bâtiment multi-locataire: actuellement le contact est limité avec les autres locataires, mais ce n'est pas une priorité pour l'entreprise;
- SAP n'est pas attaché à ce bâtiment, peut facilement se déplacer, le déménagement est prise en considération tous les 6ans;
- Le bâtiment n'a pas de fonction pertinente pour l'entreprise, il pourrait être remplacé par un autre bâtiment;
- **La taxe** pour les entreprises en dehors du Ring de Bruxelles est plus faible, ce qui n'est pas très important pour SAP;
- Siège social pour le prestige et l'image à Bruxelles. Personne ne connait, par exemple, SAP HQ Den Bosch NL
- C'est le client qui paie les employés et c'est pour cela qu'ils se trouvent à Bruxelles, pour les clients internationaux;
- Se réunir **physiquement** n'est pas important pour les entreprises technologiques – elles font circuler les informations numériquement;
- La séparation dans deux régions différentes **rend la prise de décision difficile**
- Le transport par train, tram et bus n'est pas toujours bien coordonné;
- Pour les locaux (Evere) d'autres intérêts jouent dans les décisions du gouvernement (Boulevard européen)
- L'avenue est belle, mais ne possède pas de bons magasins (comme à Evere) ou pas de parking, donc SAP partira;
- Av. L3 est une zone étendue, ce qui rend compliqué d'avoir de fortes densités et donc, par exemple, un commerce de détail;
- Le luxe n'est pas important, c'est **le pratique qui prône** – On ne construit pas une salle de sport, on utilise celle d'Evere;
- SAP donne **une fois par an, des formations dans les écoles d'Evere**, ce qui est bon pour l'image, mais aussi amusant. Cette pratique reste possible dans un «village» - SAP ne le ferait, par contre, jamais dans le centre de Bruxelles.

ARCADIS

Annexe
Rapport Hotel Campanile, Zaventem

Le 16 janvier de 14h30 à 15h00 avec **Rayen Didier** Directeur d'Hotel chez Campanile.

Impression générale: Il n'y a pas eu d'intérêt manifesté au cours de la conversation. Une faible compréhension des choses aucune opinion sur les nombreux sujets référés au propriétaire du bâtiment. Arcadis tentera de joindre de nouveau le propriétaire du bâtiment par téléphone

- Hôtel, 60 chambres, situé à l'entrée du parc de bureaux de Keiberg qui possède un fort taux de vacance;
- Il y a des plans pour démolir et reconstruire l'hôtel, le projet est en cours de vente;
- Le propriétaire du bâtiment n'a pas été clair sur la planification et la survie de l'hôtel. Le gestionnaire n'est pas impliqué dans la prise de décisions. Les acheteurs potentiels attendent surement que la franchise du bâtiment finisse;
- L'hôtel est proche de Zaventem, proche de l'aéroport Sheraton, Novotel, Crown Hotel, vd Valk etc.;
- La concurrence possède souvent 3-4 étoiles. Campanile possède 2 étoiles, et peu de compétition;
- **Les clients sont des businessmen et des travailleurs** (de NL) qui font des déplacements dans la région;
- Les hôtels continuent de se développer, il est difficilement cernable jusqu'où le marché peut continuer à croître;
- **Pas de clients / contact / synergie avec Keiberg** le parc de bureaux;
- Le souhait de Campanile pour les environs est convertir les immeubles vacants en appartements, pour peut-être loger des sans-abri ;
- L'avenir de l'hôtel dépendra de sa vente;
- **L'emplacement est judicieux en soi,** proche de l'aéroport de Zaventem. Pour Campanile en tant que marque, il est important d'être situé dans un bon endroit. Ils veulent donc y rester;
- Campanile n'a pas de **souhaits à propos des services à développer** ("Aussi peu de restaurants que possible, parce qu'ils deviendraient notre concurrence");
- On vient de l'aéroport en taxi et en voiture, parfois en bus;
- **Pas de touristes**, trop loin de Bruxelles, seulement des gens présents pour des affaires.

Annexe
Rapport Johnson & Johnson, Diegem

Le 17 janvier de 9h00 à 10h00 avec **Eric van Steenbergen**, senior responsable d'installations et **Marie-José Lesy,** Manager chez Johnson & Johnson, Diegem-Sud.

- Janssen Pharmaceutica **possède des bâtiments** et loue à diverses entités de J & J;
- 6 branches J & J en Belgique, un grand regroupement à Beerse, à Diegem avec environ **400-450 employés**;
- Bâtiment de 1992, propriété de J & J depuis 2011, acheté, vidé et rénové par J & J - historiquement J & J est propriétaire, mais le leasing devient de plus en plus envisageable;
- Critères de localisation: près de l'aéroport, mais aussi proche des autres sites J & J, pour fusionner les 3 anciens regroupements, l'accessibilité à l'aéroport est essentielle, 100+ vols hebdomadaires;
- Accès en taxi et via le **shuttle bus Corporate Village**, toutes les 20 minutes, à l'initiative des propriétaires d'autres bâtiments. L'aéroport possède également une importante station;
- Une grande partie des employés J & J sont souvent chez des clients. **80-90%** des employés utilisent **la voiture**;
- De nombreuses voitures de fonction, il est très difficile de «sortir les belges de leurs voitures».
- **La mobilité alternative n'offre pas de confort.** La gare de l'aéroport, la gare de Zaventem ainsi que la navette sont des alternatives, mais malgré les embouteillages sur le Ring, venir en **voitures reste souvent plus rapide**;
- J & J possède des places de stationnement, mais pas suffisamment. Ils louent les places inutilisées des alentours.
- Il y a un fort taux de vacance, même si petit à petit la zone se remplit, et encore plus de voitures apparaissent;
- **Le développement de la ligne de tram** dans la direction de l'aéroport et Bruxelles Nord, impose à J & J de se séparer de 60 places de stationnement, pour que la rue devienne libre de tout stationnement. Cela augmente la pression sur la mobilité des employés et incite les employés à utiliser les transports publics. Le projet n'a pas encore commencé, il est pour le moment **retardé**;
- **Pas de coopération avec d'autres entreprises.** Ca n'est pas important pour l'activité. Un hub pharmaceutique n'est pas utile;
- La zone est plutôt facilement accessible. Les embouteillages commencent vraiment à partir du Ring;
- L'entreprise dispose de ses propres installations, fitness, restaurant, salles de conférence - utilisation de l'environnement est donc limitée;
- La distance Diegem, Zaventem est trop importante (quelques km);
- Vis-à-vis de la mobilité, les problèmes s'aggravent - des solutions de stationnement sont nécessaires pour l'ensemble de la zone, parallèlement à la nécessité d'un développement des transports publics;
- **L'accessibilité est importante pour attirer de nouveaux employés**, qui préfèrent parfois repousser leur venue.

ARCADIS
IBM

Annexe
Rapport Ilias Solutions, Brussel (1)

Le 17 janvier de 11h00 à 12h15 avec **Jean-Pierre Wildschut,** Gestionnaire chez Ilias Solutions.

- Il n'a jamais compris que la Commission EU ne soit pas proche de l'OTAN, peut-être est-ce lié à un risque technique;
- Ilias crée / gère des logiciels de gestion d'actifs pour des clients militaires, de défense l;
- Avec **70 collaborateurs dans le monde**, dont +/- 80% à Bruxelles, la zone est un point de rencontre avec les clients;
- Cette société qui vient du gouvernement belge, s'installa dans la région pour des raisons pragmatiques. Aujourd'hui , la **société est très mobile** et rattachement géographique est uniquement émotionnel;
- Société de 2005, relogée en 2010 dans la même zone;
- Critères de localisation: **disponibilité géographique** (être proche des clients), proximité de l'**aéroport**, accessibilité en voiture. Cependant il y a de nombreux embouteillages et suffisamment d'espace de stationnement (principalement en raison de la vacance);
- L'aéroport n'est pas adapté, car les vols intercontinentaux doivent se faire via un «hub» tel que Schiphol.;
- Il y a des stations de transport public mais cela ne représente pas une solution viable. L**'accessibilité n'y est pas bonne**, en raison des nombreuses correspondances et des différents modes de transports présents. La solution n'est pas rapide car les bus et les tram sont également sujets aux embouteillages;
- Compte tenu de l'importance de la zone, une connexion rapide avec Bruxelles manque;
- L'interviewé vient d'Anvers et prend souvent l'avion de Schiphol, car le transfert y est rapide;
- Pour des raisons de mobilité, un déménagement à Zaventem pourrait être intéressant;
- Bruxelles donne de la **visibilité**, du **prestige**, tout le monde connait BXL, mais pas toute la Belgique;
- Pour les activités dont nous nous occupons, nous pouvons nous installer n'importe où;
- La mobilité est problématique, certaines **personnes démissionnent** car elles passent des heures dans leur voiture quotidiennement;
- Obtenir une main-d'œuvre de qualité dans la région est un problème. Les Belges ne sont pas mobiles pour se rendre au travail, la mobilité est donc le facteur le plus important;
- La question est de savoir si nous devrions être en Belgique avec notre entreprise car les coûts de main-d'œuvre sont très élevés;
- Le résultat est une discussion sur l'endroit où je veux installer mon entreprise, e.g. Pologne ou aux États-Unis;
- Il n'y a **pas le même climat d'affaires** entre les deux régions (différentes taxes et autres);

ARCADIS

Annexe
Rapport Ilias Solutions, Brussel (2)

- **Certains services seraient avantageux mais pas essentiels;**
- L'accessibilité est également un problème en ville, sauf si on se trouve à proximité d'une gare centrale;
- Il y a beaucoup de possibilités de transports en commun, mais il y a beaucoup de perte de temps. Bruxelles Central, Nord ou Sud sont les hubs les plus importants. Il y a entre 2 et 2.5 heures de transports en TP depuis De Gand.
- L'avantage du métro est la **certitude autour de la ponctualité et de la haute fréquence de passage**;
- En tant qu'entreprise opérant des services, tout est une question de personnel et d'attractivité, donc les conditions préalables doivent être en ordre;
- La **région ne se développe pas** en ce moment, il y a des **opportunités de changement;**
- **La localisation n'est pas vraiment importante, il est plus question des trajets à emprunter;**
- Central et facile d'accès et d'utilisation;
- Il semble que **les régions** entrent **en compétition** les unes avec les autres au lieu de se regrouper (très concentrées sur leur propre territoire, par exemple la ligne de tram qui n'est pas prolongée à l'OTAN);
- La force de Bruxelles réside dans l'OTAN et la CE, mais que restera-t-il s'ils partent?
- **Penser à l'intérieur ses frontières et ses territoires est une vision médiévale**, nous pouvons rapatrier Ilias et continuer en Pologne, ce n'est pas encore en projet, nous sommes flexibles mais nous pouvons aussi rentrer;
- Nous restons vis-à-vis du lien émotionnel avec l'OTAN, c'est bon pour l'image lorsque vous faites des produits comme des logiciels non tangibles;
- « Nous ne sentons pas que le territoire est unifié », il n'y a pas d'identité partagée (ex: La Défense);
- Qu'est-ce qui rend cette zone attrayante? C'est une question de ressenti, à propos des éléments visuels. Que ressentez-vous lorsque vous entrez dans cette zone?
- **Le verre est actuellement à moitié plein**, et il doit impérativement au moins rester à ce niveau. Méfiez vous des effets domino;
- Un quartier résidentiel attrayant (abordable) représenterait une opportunité de créer une zone attrayante;
- Quelles tendances peuvent être anticipées dans ce domaine?

ARCADIS
IBM

Annexe
Rapport Toyota Europe NV/SA, Brussel

Le 17 janvier de 14h00 à 14h45 avec **Francis Broekaert, Responsable d'installations Senior** chez Toyota Europe NV/SA.

- Fonctions de bureau à Bruxelles (1300 employés), où nous sommes pour l'interview. Grand centre de R & D avec 1600 employés à Zaventem. La culture d'entreprise de Toyota est d'être propriétaire;
- La **plus grande préoccupation** est la **mobilité**, nous préférons être très clairs;
- Les 2 dernières années ont vu la situation sur le Ring s'empirer, nous croyons pas à une possibilité d'amélioration;
- Toyota est propriétaire du bâtiment, **construit en 1993**, et qui sert de **siège social Europe**;
- Pas clair pourquoi le siège est situé ici exactement - R & D voyage beaucoup depuis l'aéroport;
- **Critères de localisation:** Toyota à Bruxelles (capitale de l'Europe) pour raisons inconnues aux interviewés;
- La plupart des employés utilisent la voiture, les transports en commun ne sont pas une bonne alternative, les grandes villes ont d'ordinaire un bon réseau de métro ce qui n'est pas le cas ici, le peu d'options de transport public est un obstacle**;**
- 50/60% des personnes travaillent sur place et garent les voitures sur et autour du site;
- Installations présentes dans le bâtiment (tennis, squash), peu d'utilisation des environs par les employés;
- La localisation est centrale, proche des institutions internationales telles que la Commission européenne, accès rapide possible aux usines en France et au Royaume-Uni;
- Une partie de Toyota est à Bruxelles, l'autre en Flandre - les deux législations doivent être respectées, en particulier vis-à-vis de l'environnement;
- Aucun autre siège social de constructeur automobile dans les environs;
- Qu'est-ce qui est important pour Toyota dans la région? Aucune déclaration claire à ce sujet;
- Les **employés** donnent seulement des **signaux sur la mobilité**, trop de temps dans les embouteillages
- Construire **un réseau de métro** serait idéal, mais cela prendrait des décennies;
- Grand parking dans la région combiné avec des bonnes connexions de transport public comme solution;
- On ne sait pas exactement ce que Toyota pense de la région et où se trouvent les opportunités d'améliorations.;
- Les nouveaux employés démissionnent quand ils ont connu les embouteillages, il y a une détérioration du statut de l'emploi;
- Conséquence :Toyota permet de travailler en partie à la maison.

ARCADIS

Annexe
Rapport Zetes, Brussel (1)

Le 6 mars de 9h00 à 10h00 avec Koen Vandeveire, Direcion RH, Koen De Munter, Conseil Qualité en Mobilité et Jean-Jacques Schormans, Responsable d'installation chez Zetes.

- Identification des personnes et des biens (à l'international);
- Le siège social d'Evere (160 collaborateurs, dont 60 sur la route) comporte beaucoup de logistique administrative, un peu de back-up, des fonctions informatiques / logistiques, de la production à Ruisbroek et Anvers, et R & D;
- Facteurs de localisation: Près de l'aéroport, établi dans le milieu des années '90, parce que c'était bon marché (location), géographie (centrale): considérations pratiques;
- La **localisation** n'est pas choisie pour recevoir les clients, mais surtout pour les employés. Le multilinguisme est présent. Nous somme à bonne distance pour tout le monde, mais pas assez accessible;
- Certains emplacements plus centralisés ont été envisagés, mais les employés ne veulent pas déménager pour leur travail, ainsi vous perdez des gens à la relocalisation. Bruxelles a donné des possibilités d'agrandissement;
- Zetes ne travaille pas avec des entreprises / fournisseurs locaux dans le voisinage immédiat n'est pas important;
- La concurrence n'est pas présente localement, car l'immobilier est **relativement cher**. Si les bureaux de Zetes sont ré-évalués, il pourra être envisagé de déménager pour des raisons financières;
- Utilisation de la voiture essentielle pour le business, TP presque (5-10%), pas d'utilisation des transports publics;
- Tous les moyens légaux (primes d'usage de vélos, covoiturage, travail à domicile, etc.) sont utilisés pour stimuler les employés vers les transports en commun, mais ce n'est pas réalisable en pratique en raison du **temps de déplacement supplémentaire**;
- Accessibilité de l'emplacement pour les personnes extérieures à l'entreprise est problématique;
- Le **type de fonctions détermine** si vous avez **besoin d'une voiture ou pas**. L'utilisation des transports publics est plus facile pour les fonctions administratives que pour les ventes ou les consultants;
- **Le potentiel du hub de Bordet est important,** mais il y a trop peu de connexions à ce stade;
- Le Ring est gros goulot d'étranglement. La Zone Léopold III est accessible de deux façons différentes;

ARCADIS

Annexe
Rapport Zetes, Brussel (2)

- Opportunités pour la région? Étendre la ligne de métro à Bordet;
- Vivre autour de Bordet est possible, mais la proximité de l'aéroport est une contrainte;
- Solutions alternatives > Combinaison entre la voiture et le vélo électrique pour le **‘Last Mile’**;
- Zetes n'a aucune affinité avec les environs, la raison de l’installation est historique;
- La clientèle n'est pas présente dans la région, elle est beaucoup **plus mondiale**.
- En termes de mobilité, les entreprises ne peuvent faire que des choses limitées, c’est l'infrastructure qui doit être ajustée en premier lieu ;
- A cause des centaines de camions sur le ring, l'accessibilité se détériore;
- Il est dommage que des **plans d’actions ne soient pas toujours mis en œuvre**;
- Les feux de circulation intelligents pourraient aider à fluidifier le trafic;
- En tant qu'entreprises, nous ne pouvons pas initier de projets d'infrastructures lourdes.

Annexe
Rapport Cofinimmo, Brussel (1)

Le 6 mars de 12h30 à 14h00 avec Magdalena Dierick, Gestionnaire de compte Commercial, Geert Beullens, Directeur d'installation Senior, Myriam Hallet, Gestionnaire de compte Commercial chez Cofinimmo.

- Cofinimmo **possède 4 bâtiments / emplacements** dans la zone entre l'OTAN et l'aéroport / Ring. Vacance partielle, difficile à renouveler **car les surfaces de location de bureaux se font de plus en plus petites**;
- Le marché a changé, de plus en plus d'entreprises partent vers l'aéroport;
- **Les concepts de bureau ont changé**, plus de travail en espace ouvert et flex-desk;
- L'aéroport devient plus accessible, donc de plus en plus d'entreprises veulent s'y installer;
- Quel est l'avenir à long terme de la voiture (diesel s'éteint)?
- **Le marché a changé en faveur des locataires , ils** déterminent le marché;
- Le marché change: il y a plus de bâtiments multi-locataires avec des unités de plus en plus petites;
- Quels secteurs sont intéressants pour cet endroit? Tous les secteurs, c'est **un marché d'opportunités**;
- Avec l'OTAN, nous attendions beaucoup de sociétés, mais elles ne sont jamais venues;
- Nous ne pouvons pas cibler spécifiquement un secteur sur ce marché, où nous exclurons alors les autres;
- Qu'adviendra-t-il de **l'ancien site de l'OTAN**? Nous entendons très peu d'informations de la part du gouvernement, alors que la destination possible aura un grand impact sur l'environnement. Cofinimmo veut plus de feedback
- **L'absence de coopération entre régions** est problématique;
- La logistique ne semble pas être au point autour du Ring;
- Il y a beaucoup de parcs de bureaux, c'est peu vivant pendant le week-end, il faut donc investir dans une mixité fonctionnelle;
- Il y a eu plus de nouveaux immeubles de bureaux construits qu'il n'y a eu de nouvelles locations;
- Les entreprises qui s'intéressent à cette zone veulent de nouveaux bâtiments, ce qui rend **rares les projets de rénovation;**
- Les petits commerces amélioreraient l'environnement de travail, mais une telle activité ne sera rentable qu'avec la présence de bureaux;

ARCADIS
IBM

Annexe
Rapport Cofinimmo, Brussel (2)

- La zone deviendra intéressante avec l'apparition de **plusieurs services**, les utilisateurs veulent avoir à faire un choix, un restaurant ou une sandwicherie ne suffiront pas à combler les attentes;
- La zone actuelle n'**invite pas à se promener**;
- **La mentalité des utilisateurs a également changé**, on ne travaille plus en heures fixes;
- Nous essayons de répondre aux tendances, mais nous ne pouvons pas accepter d'avoir des bâtiments vides, nous devons donc parfois louer à des prix peu avantageux, nous ne sommes pas développeurs;
- Le quartier Léopold a de meilleurs résultats grâce à l'attrait induit par les institutions européennes**. Il manque un moteur de développement ici**;
- La zone Léopold III n'a pas de moteur, c'est **un marché d'opportunité**;
- Les prix de location sont sans importance si vous voulez être proche d'un projet moteur;
- L'avantage de la zone Leopold III est la possibilité de **stationnement**;
- Beaucoup de locataires au sein de Léopold III pourraient être logés ailleurs sans incidence sur leur activité;
- L'identité commune pourrait s'articuler autour de l'OTAN;
- Un **grand centre commercial** avec, par exemple, un cinéma pourrait être attractif, mais aussi risqué;
- L'OTAN a-t-elle encore une influence sur l'urbanisation autour de son ancien site?
- Il manque une cohésion entre les différentes zones de la région;
- Il y a surtout des **investissements pour la mobilité**, c'est une collaboration entre les régions, qui va au-delà des interventions locales. Pour le moment, cela n'a conduit qu'à peu de résultats;
- Les jeunes parents ne veulent pas voyager 2 heures ou plus pour travailler (il faut au moins 45 minutes pour arriver à Bruxelles Nord uniquement). Si aucun investissement n'est effectué, la zone sera laissée pour «morte»;
- Attendre des décisions du gouvernement n'étant pas une option viable, **les investisseurs essayent de remplir les bâtiment, afin de les vendre rapidement**, nous l'avons aussi fait sur Keiberg;
- La question est de **comment intégrer la notion de vie privée** dans ces environs?
- Le réel besoin est celui du logement social, ce qui peut dissuader les utilisateurs de bureau;
- Aucune idée de structuration des zones mixtes n'existe. Seule la présence de bureaux est actée;
- En résumé, la mobilité est le point le plus important, et le premier critère qui devrait être pris en compte.
- Nous ne sommes pas très optimistes sur l'avenir de la zone, il y a beaucoup de critères non remplis;

ARCADIS

Annexe
Rapport ExxonMobil, Diegem

Le 13 mars de 9h15 à 10h30 avec Inge Claus, GREF Conseiller du Campus de Bruxelles chez ExxonMobil.

- **CBRE** a acquis les structures Facility Management, Project Management et Transaction Management auprès d'ExxonMobil. En conséquence, les fonctions RE ont été modifiées en interne chez ExxonMobil;
- **Historiquement propriétaire**. **Présents sur place depuis 1968** (départements liés aux produits chimiques, laboratoires, R & D) en **1989** un deuxième bâtiment est ajouté, avec une fonction de siège;
- Environ 1 000 employés sur le site, avec un potentiel d'extension pour 100 employés supplémentaires;
- **Les critères d'implantation d'il y a 50 ans** ne sont **pas clairs**, mais pour l'instant l'emplacement est idéal vis-à-vis de l'aéroport**. C'est le hub de l'UE** avec 25 000 visiteurs internationaux / an;
- Les bureaux sont accessible par les **navettes** de l'aéroport ou de la gare de Diegem (pour les employés);
- La grande majorité des personnes utilisent la voiture (600 places de stationnement), une incitation a été mise en place pour l'utilisation des vélos (électriques) pour venir travailler (portée de 30-40 km);
- Quelques personnes utilisent la navette comme pour le transport de 'Last mile', en utilisant d'abord le train;
- Aucun concurrent de l'industrie chimique présent dans la région, **aucune collaboration** avec des partenaires locaux;
- La facilité d'accès pour les (jeunes) employés et visiteurs est très importante. Étendre la ligne de tram est nécessaire pour l'entreprise . Il est possible que les **jeunes démissionnent à cause de la mauvaise accessibilité**;
- Comment l'attractivité peut-elle être améliorée? **Davantage de restaurants** serait une bonne chose pour la zone, il est toujours **utile que différents services soient disponibles**;
- ExxonMobil a ouvert une salle de sport pour ses employés sur place;
- Le Département des affaires publiques des entreprises doit probablement être mieux renseigné sur développements dans les environs;
- ExxonMobil n'a pas d'avis sur les développements souhaités dans la région, ExxonMobil fait **profil bas** et n'a pas vraiment de besoin et d'intérêt à être actif dans la région;
- Les fonctions (administratives) de soutien ne doivent pas nécessairement être effectuées sur site;
- Centre d'événements / auditorium avec salle de conférence, facile à réserver, serait intéressant;
- La jeune génération veut utiliser davantage les possibilités de transport public (changement de mentalité en cours);
- Un positionnement central des services contribueraient à rendre la zone plus animée;
- La question serait de savoir comment réaliser la transition entre un lieu de travail et un quartier mixte attractif.

ARCADIS



Plant Location International (PLI)
Global Location Strategies
A service of IBM Global Business Services
Web-site: www.ibm.com/gbs/pli

Patsy VAN HOVE
Senior Manager
+32 475 91 57 82
Patsy.Van.Hove@be.ibm.com

Koen GIJPERS
Managing Consultant
+32 494 33 45 92
Koen.Gijpers@be.ibm.com

Piet KIEKENS
ir. Consultant Gebiedsontwikkeling
+32 486 93 13 81
piet.kiekens@arcadis.com

Anaëlle LEDEIN
Project Coordinator Business Advisory
+32 472 12 91 12
anaelle.ledein@arcadis.com