



## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCTION GÉNÉRALE.....                                                                                                                                                                 | 3  |
| DESCRIPTION DE LA PRATIQUE INNOVANTE .....                                                                                                                                                 | 4  |
| 1- Résumé de la pratique innovante .....                                                                                                                                                   | 7  |
| 2- Pistes d'amélioration .....                                                                                                                                                             | 13 |
| ACTION 1 : Quelle est la faisabilité et quel est le potentiel d'intégration de modèles de logement abordable tels que Calico dans les cadres des politiques du logement à Bruxelles ?..... | 16 |
| 1- Quel est le défi spécifique ? .....                                                                                                                                                     | 16 |
| 2- Quelle action est proposée ? Comment mettre en œuvre l'action ? Quels partenaires ?                                                                                                     | 17 |
| 3- Quel calendrier ? .....                                                                                                                                                                 | 17 |
| 4- Indicateurs et enjeux transversaux ? .....                                                                                                                                              | 18 |
| 5- Synthèse des principaux échanges du panel – Financer le logement abordable à grande échelle .....                                                                                       | 19 |
| ACTION 2 : Pérenniser l'engagement des habitants et la gestion communautaire .....                                                                                                         | 32 |
| 1- Quel est le défi spécifique ? .....                                                                                                                                                     | 32 |
| 2- Quelles sous-actions sont proposées ? Comment mettre en œuvre l'action ? Quels partenaires ? Quel calendrier ?.....                                                                     | 34 |
| 3- Indicateurs et enjeux transversaux ? .....                                                                                                                                              | 40 |
| ACTION 3 : Simplifier les structures de gouvernance en vue de la reproduction.....                                                                                                         | 41 |
| 1- Quel est le défi spécifique ? .....                                                                                                                                                     | 41 |
| 2- Quelles actions sont proposées ? Comment mettre en œuvre l'action ? Quels partenaires ? Quel calendrier ? .....                                                                         | 42 |
| 3- Indicateurs et enjeux transversaux ? .....                                                                                                                                              | 44 |
| CONCLUSION : .....                                                                                                                                                                         | 47 |
| ANNEXE : Liste de questions   Panel 2 – Financer le logement abordable à grande échelle.....                                                                                               | 48 |



# Introduction

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Ce plan de continuité est structuré en trois parties distinctes : une introduction résumant les pratiques innovantes du projet Calico, une première partie consacrée aux dispositions structurelles couvrant les aspects juridiques et financiers, et une deuxième partie consacrée à l'expérience pratique, couvrant les aspects de gouvernance, de construction et sociaux. Dans l'ensemble, ce plan de continuité aborde les différents défis liés au changement d'échelle du modèle Calico au sein de la Région de Bruxelles-Capitale. Trois défis spécifiques ont été identifiés, chacun ayant été analysé et traité au moyen d'une action dédiée.

La présentation de la situation du parc de logements bruxellois et des pratiques innovantes du projet Calico repose sur l'« Étude de transférabilité Cities 4 Co-Housing ».

La première partie, consacrée aux dispositions structurelles et couvrant les modules financier et juridique, repose sur les points D et E du Rapport de recommandations sur la reproductibilité, le changement d'échelle et la diffusion (2022). Cette première partie comprend deux sous-parties, l'une axée sur la reproductibilité du modèle Calico et l'autre sur son changement d'échelle.

La deuxième partie de ce plan de continuité, consacrée à l'expérience pratique et couvrant les modules gouvernance, construction et social, est structurée autour de deux défis essentiels : 1- Assurer la pérennité à long terme de l'engagement des habitants et de la gestion communautaire du projet (Action 2), et 2- Simplifier la structure de gouvernance afin de faciliter sa reproduction (Action 3).

---

### *Scaling Calico : What challenges ahead ?*



#### **Integrating**

#Financial & Legal Module

Action 1



#### **Sustaining**

#Governance, Social & Building Modules

Action 2



#### **Streamlining**

#Governance Module

Action 3

---

Ces actions ont été développées davantage au moyen d'un éventail de sous-actions qui ont été définies et mises en œuvre. Cette section commence par une introduction explicative présentant les principales réflexions et questions liées aux priorités transversales du projet, à savoir la transition verte, l'égalité entre les femmes et les hommes et la transformation numérique.

## DESCRIPTION DE LA PRATIQUE INNOVANTE

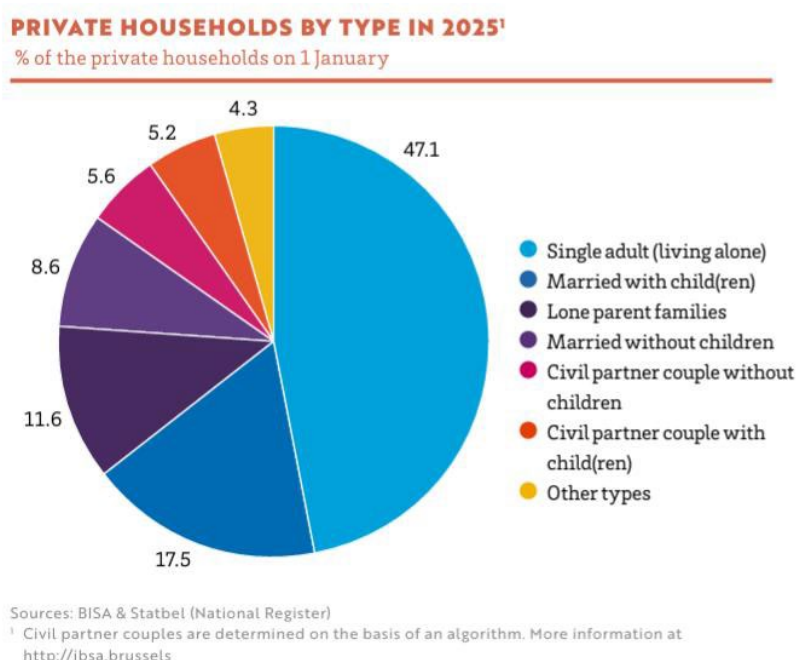
Le projet Calico constitue une pratique centrale du réseau de transfert d'innovation URBACT Cities 4 Co-housing. Situé à Forest, au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, qui compte 1,26 million d'habitants (au 01/01/2025) répartis dans 19 communes sur 162 km<sup>2</sup>, le territoire se caractérise par une forte densité de population de 7 732 habitants/km<sup>2</sup>.

La région a connu une croissance démographique rapide, sa population ayant augmenté de 29 % depuis 2001. Cette croissance est principalement due à un solde naturel positif (davantage de naissances que de décès) et à la migration internationale. Toutefois, cette expansion est quelque peu tempérée par l'augmentation du solde migratoire interne négatif, le nombre de personnes quittant la région étant supérieur à celui des personnes qui s'y installent.

La Région de Bruxelles-Capitale compte environ 609 000 logements pour 582 000 ménages. Depuis 2001, le nombre de ménages a augmenté de 100 000 (+20 %), tandis que le nombre de logements a progressé de 90 000 (+18 %). Malgré cela, un risque de pénurie de logements demeure, car la croissance du nombre de ménages est plus rapide que celle du parc de logements disponibles.

Bruxelles compte également une population relativement jeune, dont une part importante vit seule. Environ 47 % des ménages de la région sont composés d'un seul adulte, ce qui met en évidence la tendance croissante des personnes à vivre de manière indépendante.

### Ménages privés par type



La Région de Bruxelles-Capitale présente un contraste frappant entre sa puissance économique et ses défis sociaux, souvent qualifié de « paradoxe bruxellois ». Sur le plan économique, la région constitue un moteur majeur et contribue de manière significative à la création de richesse en Belgique. Elle représente 11 % de la population nationale et produit 18 % du PIB du pays.

En outre, Bruxelles est un important bassin d'emploi, accueillant 15 % de l'ensemble des emplois en Belgique. Cependant, la région est également confrontée à d'importants défis sociaux. Malgré ses performances économiques, Bruxelles connaît un taux de chômage élevé, 12 % de ses habitants étant sans emploi. Le revenu disponible des ménages y est relativement faible et une part importante de la population est exposée au risque de pauvreté ou d'exclusion sociale, qui touche 37 % des habitants. En outre, les inégalités de revenus constituent un problème persistant : de fortes disparités entre communes et quartiers contribuent à la fracture socio-économique globale au sein de la région.

La Région de Bruxelles-Capitale est la région la plus chère pour tous les types de logements. Les maisons mitoyennes et semi-mitoyennes coûtent 543 500 euros. Le prix médian d'une maison quatre façades s'élève à 1 487 500 euros.

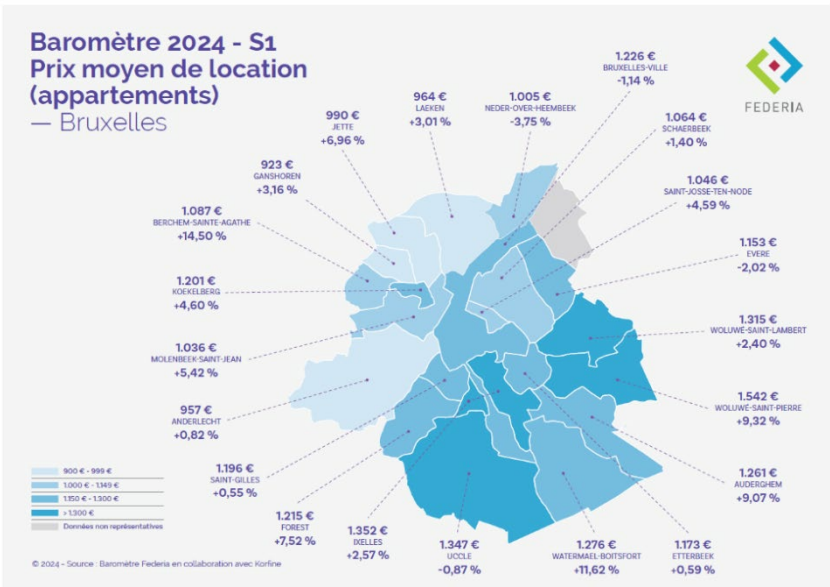
Prix des logements à Bruxelles 2024-2026

| BRUSSELS-CAPITAL REGION                                            | 2024      | 2025    | 2026      | % evolution           | % evolution           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                    | (Q1)      | (Q1)    | (Q1)      | 2025 (Q1) / 2024 (Q1) | 2026 (Q1) / 2025 (Q1) |
| Houses with 2 or 3 outside walls (attached + semi-detached houses) | 490,000   | 525,000 | 543,500   | +7.1%                 | +3.5%                 |
| Houses with 4 outside walls or more (detached houses)              | 1,100,000 | 987,500 | 1,487,500 | -10.2%                | +50.6%                |
| Apartments                                                         | 260,000   | 261,000 | 275,000   | +0.4%                 | +5.4%                 |
| Median price (euro)                                                |           |         |           |                       |                       |

Source: [Real Estate](#) | [Statbel](#)

En 2023, le prix moyen des nouveaux baux à Bruxelles a bondi de 8,6 % en un an pour atteindre 1 249 euros par mois. Le loyer médian a connu une hausse encore plus importante, de 10,6 %, atteignant 1 100 euros par rapport à l'année précédente. Bruxelles se distingue comme la seule région de Belgique où l'augmentation des loyers dépasse l'inflation.

Prix locatifs moyens à Bruxelles – 1er semestre 2024





## Prix locatifs à Bruxelles 2017-2025

| Prix de location moyen<br>(Région Bruxelles-Capitale) | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | Evolution |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Maisons mitoyennes<br>(2 façades)                     | 1.317 € | 1.513 € | 1.698 € | 1.740 € | 1.925 € | 1.713 € | 1.846 € | 2.200 € | 2.031 € | -7,7 %    |
| Appartements                                          | 918 €   | 1.014 € | 1.046 € | 1.050 € | 1.057 € | 1.114 € | 1.204 € | 1.256 € | 1.299 € | 3,4 %     |
| Studios                                               | 617 €   | 621 €   | 627 €   | 633 €   | 644 €   | 731 €   | 805 €   | 851 €   | 860 €   | 1,1 %     |
| Tout type de logement                                 | 928 €   | 1.054 € | 1.091 € | 1.098 € | 1.108 € | 1.150 € | 1.247 € | 1.320 € | 1.346 € | 2,0 %     |

Source : Federia en collaboration avec CIB et Korfine

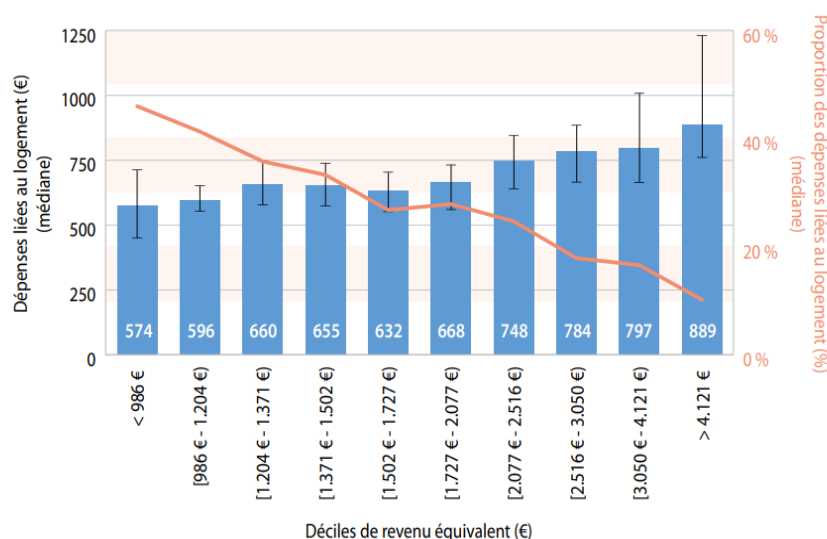
Source: [2025-09-04-communique-de-presse-federia-barometre-de-locations-s12025\\_file.pdf](#)

Dans la Région de Bruxelles-Capitale, seuls 40 % des logements sont occupés par leur propriétaire. Cela signifie qu'une part importante de la population se trouve sur le marché locatif (60 %), qui comprend à la fois des logements locatifs privés et sociaux. L'offre totale de logements sociaux publics ou d'autres logements à loyer réglementé n'atteint qu'environ 7 %.

En matière d'accessibilité financière du logement, la situation est difficile pour de nombreux habitants de la Région de Bruxelles-Capitale. La moitié des ménages consacrent plus de 26 % de leurs revenus aux coûts du logement, ce qui est considéré comme une charge financière importante. Pour les 10 % de ménages les plus pauvres, cette charge est encore plus lourde, plus de 45 % de leurs revenus étant affectés aux dépenses de logement. Cela met en évidence l'aggravation du problème de l'accessibilité financière du logement, en particulier pour les groupes à faibles revenus de la région.

## Dépenses mensuelles liées au logement en proportion du revenu

7-1 Dépenses mensuelles liées au logement et proportion de ces dépenses dans le revenu disponible équivalent de la population bruxelloise, par décile de revenus, 2021



Source : EU-SILC ; calculs : Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles

Au cours de la dernière législature, le « Plan d'urgence logement » — une initiative stratégique — a été lancé par la Région de Bruxelles-Capitale afin de répondre à la crise urgente du logement dans la région. Il vise à apporter des solutions immédiates à la pénurie de logements, en particulier pour les groupes vulnérables et à faibles revenus. Le plan comprend des mesures telles que l'augmentation de l'offre de logements sociaux, l'amélioration de la qualité des logements existants et l'octroi d'une aide financière pour permettre aux habitants d'accéder à des logements abordables. Il vise également à accélérer la construction et la rénovation des logements, en mettant l'accent sur un développement urbain durable et inclusif. Le Plan d'urgence logement répond à la forte demande de logements à Bruxelles, alimentée par la croissance rapide de la population et l'augmentation des coûts du logement.

En outre, la Région de Bruxelles-Capitale a manifesté son intérêt pour le modèle innovant Calico en approuvant le financement d'un poste à temps plein au sein du réseau Sohonet — composé de différents acteurs : immobilier, finance alternative, secteur coopératif et investisseur associatif en actifs, agence immobilière sociale et organisation de terrain — afin de lancer leur cadre expérimental « Housing Deal ». Celui-ci consiste à étudier un cas de reproduction d'une opération immobilière de type Calico ainsi que les conditions nécessaires à son changement d'échelle.

### 1- Résumé de la pratique innovante

Le projet Calico, acronyme de « CAre and Lliving in COmmunity » (« Prendre soin et vivre en communauté »), a créé 34 appartements en habitat groupé offrant une mixité générationnelle et sociale, en interaction avec le quartier. Ses priorités sont la perspective de genre, l'intégration de la naissance et de la fin de vie au cœur de la communauté, le soin et l'accès au logement dans le cadre d'un Community Land Trust, c'est-à-dire un foncier géré comme un bien commun.

Lancé en novembre 2018 grâce au financement de l'initiative Actions Innovatrices Urbaines de l'Union européenne, ses principaux éléments innovants sont la diversité des statuts d'occupation proposés, le modèle de propriété foncière du Community Land Trust, un modèle de gouvernance global et une approche centrée sur la communauté. Calico vise à répondre à plusieurs défis majeurs touchant les populations vulnérables. À la base de l'ensemble du projet, il cherche à apporter une solution à la crise du logement. La hausse spectaculaire des prix du logement et l'insuffisance du parc de logements sociaux ont provoqué une crise du logement abordable dans la Région de Bruxelles-Capitale.

Un autre enjeu important est le **vieillessement de la population**. Les politiques publiques encouragent les personnes âgées à « vieillir chez elles », mais de nombreux logements sont mal équipés pour répondre à l'évolution de leurs besoins. L'inadéquation entre l'environnement domestique et ces besoins changeants présente des risques pour la santé, le bien-être et l'autonomie des personnes âgées.

**Les femmes âgées**, qui constituent la majorité de la population vieillissante, rencontrent des difficultés encore plus importantes. Elles sont touchées de manière disproportionnée par l'isolement social et la pauvreté, principalement en raison de faibles pensions, qui les placent dans une situation vulnérable sur le marché du logement. Il leur est particulièrement difficile de trouver des formes d'habitat abordables et offrant un accompagnement adapté.



**Les familles à faibles revenus** rencontrent également de nombreux obstacles sur le marché du logement. Elles ont tendance à se concentrer dans les quartiers défavorisés et vivent souvent dans des logements surpeuplés. Une part importante de leurs revenus est consacrée aux coûts du logement, ce qui réduit les moyens disponibles pour des besoins essentiels tels que l'alimentation, les soins de santé et l'éducation. En outre, ces groupes vulnérables sont souvent exclus des processus décisionnels qui touchent directement leur logement, ce qui les empêche de défendre des solutions plus équitables.

Enfin, on observe une forte évolution vers les **soins au sein de la communauté**, dans laquelle la responsabilité de prendre soin des personnes qui en ont besoin incombe de plus en plus à la société civile plutôt qu'aux structures institutionnelles. Cette évolution souligne le rôle des aidants informels — tels que les membres de la famille, les voisins et les bénévoles — qui assurent les soins au sein de la communauté, plutôt que dans des cadres institutionnels traditionnels.

Le projet Calico propose une approche portée par la communauté pour répondre à ces défis. Ainsi, au-delà d'un accès encadré à un logement décent, Calico vise à soutenir l'émancipation des habitants au moyen de processus participatifs et à développer une véritable philosophie du soin communautaire, comprenant des services destinés au quartier et, plus largement, à la commune.

L'innovation du projet Calico réside principalement dans l'approche intégrée qu'il met en œuvre. Il a développé **un nouveau modèle de gouvernance** pour l'habitat porté par la communauté, intégrant les questions d'autonomisation, d'inclusion sociale, d'égalité entre les femmes et les hommes, de bien-être et de soins de santé, de dialogue interculturel, de solidarité et d'engagement communautaire, ainsi que les enjeux de durabilité, à la fois en garantissant l'accessibilité financière permanente des logements et en assurant une gestion collective du foncier.

Le projet Calico a été porté par la Région de Bruxelles-Capitale en collaboration avec le Community Land Trust Brussels (CLTB) et six autres partenaires : les associations Angela.D, Passages et EVA Bxl, l'agence immobilière sociale « Logement Pour Tous », l'administration régionale perspective.brussels ainsi que les groupes de recherche Belgian Ageing Studies et Cosmopolis de la Vrije Universiteit Brussel.

Mais il n'aurait pas pu voir le jour sans le vaste groupe de parties prenantes, notamment les organisations externes locales actives dans les domaines du soin, du logement, etc., les habitants et l'ensemble du quartier. Le projet a débuté le 1er novembre 2018 et s'est achevé le 31 décembre 2021. La date de fin tient compte d'une légère prolongation de la durée du projet — deux mois supplémentaires — rendue nécessaire par certains problèmes liés à l'achèvement des espaces consacrés à la naissance et à la fin de vie. Les 34 logements ont été livrés et occupés à la fin du mois d'août 2021.

La figure suivante présente une vue d'ensemble du dispositif de gouvernance mis en place pour la réalisation du projet :

### Vue d'ensemble du dispositif de gouvernance de Calico

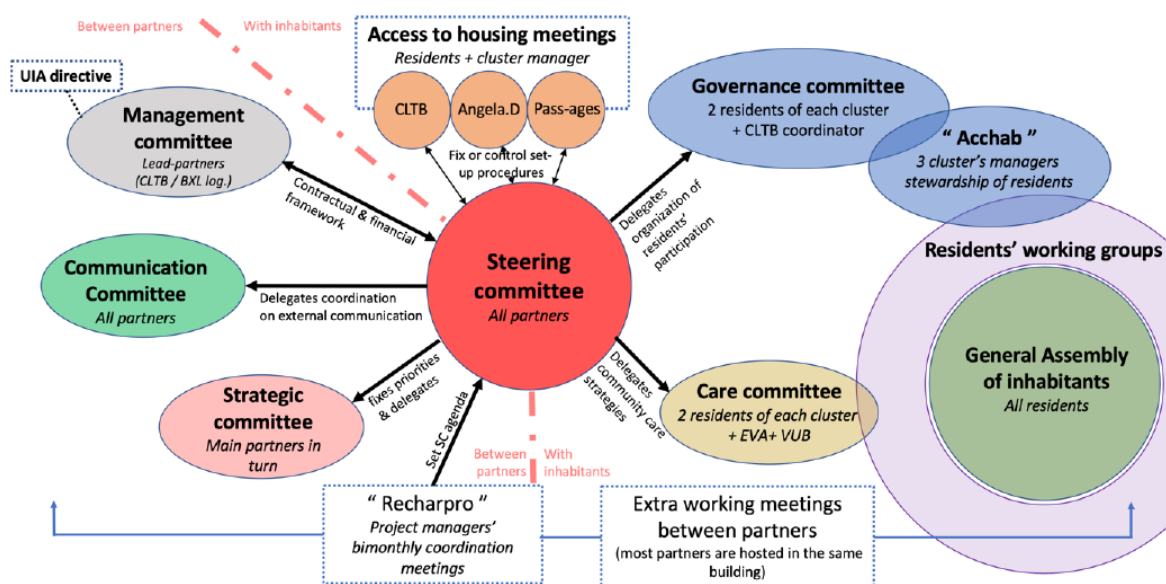


Figure 5. Overview of global governance arrangements to carry out the CALICO project  
(Source: CALICO project Third Report)

Source : troisième rapport du projet Calico

Cette figure présente tout d'abord l'ensemble des principaux comités, groupes de travail et assemblées qui ont structuré le projet. Au cœur du schéma et de l'organisation de la gouvernance du projet se trouve le Comité de pilotage, qui délègue et/ou contrôle les tâches de tous les autres comités. Ensuite, la figure distingue les comités qui réunissent uniquement les partenaires — chefs de projet, administrateurs, délégués bénévoles, etc. — situés à gauche du schéma, et ceux auxquels participent les habitants, situés à droite. D'une part, les réunions et comités réunissant les responsables de projet des différentes organisations partenaires visent à assurer la coordination générale du projet ; ils fonctionnent dans le cadre du financement du projet UJA et finiront par disparaître ou être reconfigurés. D'autre part, parmi les réunions auxquelles participent les habitants, une distinction peut être établie entre celles qui organisent, au sein de chaque groupe, l'accès au logement des habitants concernés, et celles qui définissent les modalités communes de gestion du vivre-ensemble ainsi que les stratégies de soin communautaire et d'ouverture sur le quartier.

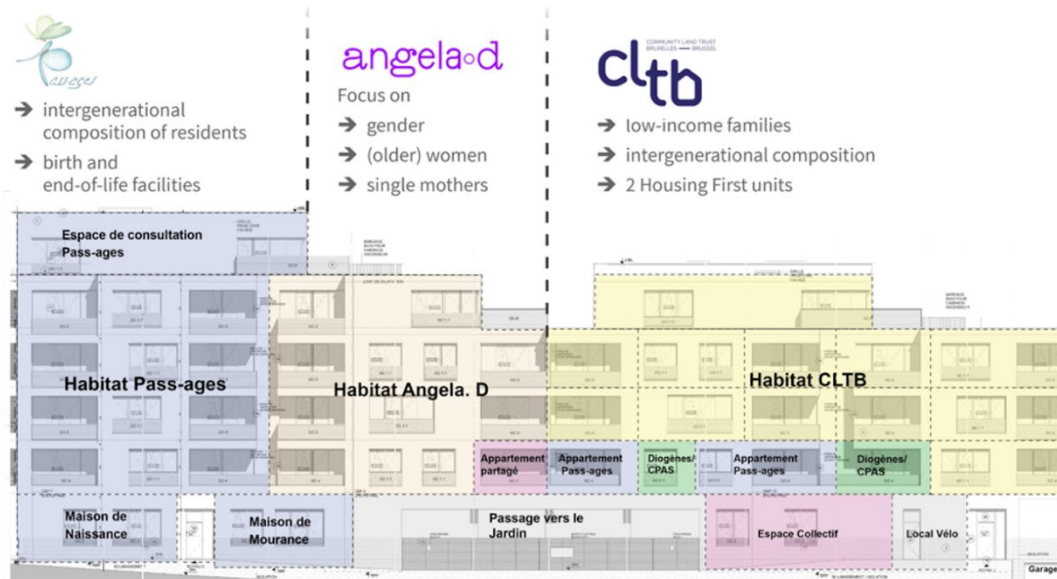
Calico doit une grande partie de sa réussite au fait qu'il a été conçu et géré dans le cadre d'un partenariat entre différentes associations et administrations, avec une forte contribution d'habitants issus de tous les milieux. Cela a été rendu possible grâce à la mise en place et au maintien d'un modèle de gouvernance adapté au projet. La figure ci-dessous présente la cartographie des associations présentes dans le bâtiment Calico.

Afin de garantir un équilibre générationnel et socio-économique, l'attribution des logements est régie par les exigences suivantes :

- a) Au moins 50 % des ménages comprennent au moins un adulte âgé de plus de 55 ans.
- b) Au moins 66 % des ménages sont éligibles au logement social.
- c) Des procédures d'attribution propres à chaque groupe.

#### Les groupes de Calico

### CALICO: Associations

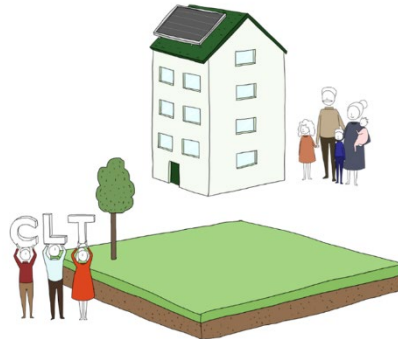


Source : VUB pour Bruxelles Logement, Service public régional de Bruxelles.

Parallèlement à cette approche centrée sur les personnes, le projet Calico et ses fondateurs s'engagent en faveur de l'accessibilité financière du logement à long terme. Cet objectif est atteint grâce au **modèle du Community Land Trust (CLT)**. Le modèle CLT constitue une forme innovante de propriété dans laquelle la propriété du terrain est dissociée de celle du bâtiment. Le terrain appartient collectivement, tandis que chaque appartement est détenu individuellement.

## Illustration du modèle Community Land Trust (CLT)

### CTL Model



Source : Community Land Trust Brussels

Selon le Community Land Trust Brussels (CLTB), l'un des fondateurs du projet, cette philosophie affirme que le foncier ne doit pas être considéré comme une marchandise, mais plutôt comme une ressource partagée garantissant à chacun l'accès à un logement abordable et de qualité — un droit humain fondamental. Dans cet esprit, le CLTB est propriétaire du terrain, l'utilise dans l'intérêt de la communauté et rend les logements abordables grâce à des subventions ou à des dons. Le CLTB veille à ce que les logements restent abordables grâce à des restrictions en matière de revente (prix de revente limité), garanties par des accords contractuels entre les partenaires et les habitants. Bien que Calico soit géré démocratiquement par l'ensemble des parties prenantes, le CLTB contrôle la revente afin d'éviter la spéculation immobilière.

En favorisant la propriété collective, le modèle CLT encourage la création de réseaux de soutien et de communautés inclusives et résilientes. Il offre ainsi une base solide à des solutions innovantes de logement social qui répondent non seulement à la pénurie critique de logements abordables, mais aussi à des défis sociaux tels que le vieillissement de la population, la gentrification, la demande croissante de soins informels et les besoins des populations vulnérables.

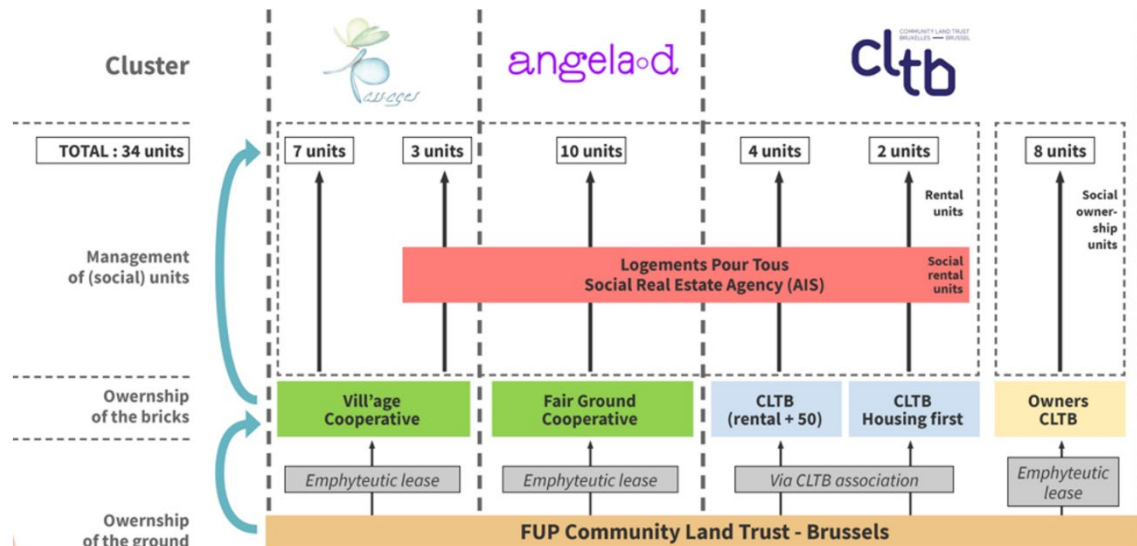
Outre son recours au modèle CLT, l'une des principales innovations apportées par le projet Calico réside dans la diversité des statuts d'occupation et des possibilités de logement. Le projet comprend :

- 8 logements occupés par leur propriétaire pour le groupe CLTB ;
- 4 logements locatifs et 2 logements Housing First dans le groupe CLTB ;
- 10 logements locatifs appartenant à Fair Ground pour le groupe Angela D. ;
- 10 logements appartenant à la coopérative Vill'age pour le groupe Pass-ages.

En outre, le projet Calico comprend des espaces consacrés à la naissance et à la fin de vie, ainsi que des espaces communs. Ceux-ci comprennent un appartement partagé au premier étage, un espace commun au rez-de-chaussée ouvert à l'ensemble du quartier, un jardin semi-public destiné à tous les habitants du projet Calico et aux riverains, ainsi que neuf emplacements de stationnement.

## Types de logements abordables à Calico

### CALICO: Affordable Housing Types



Source : rapport final de la VUB, page 43, pour Bruxelles Logement, Service public régional de Bruxelles.

En ce qui concerne le modèle financier, le projet Calico a bénéficié d'un financement du FEDER de 4 999 998,52 euros et d'un cofinancement minimal de 1 249 999,63 euros. Ce montant a principalement servi à couvrir les frais de personnel nécessaires à la gestion de la mise en œuvre de ce projet complexe, ainsi que les coûts d'investissement liés à l'achat du terrain, de plusieurs appartements et de certains espaces communs.

Le terrain de l'ensemble du projet appartient à la Fondation Community Land Trust Brussels grâce à la subvention d'investissement de 3 998 689,40 euros obtenue auprès de l'initiative UIA. La subvention européenne à l'investissement couvre environ 80 % de la valeur réelle de l'investissement nécessaire et convenu. Il convient toutefois de noter que la subvention ne se limite pas à couvrir le coût du terrain, lequel ne représente que 15 % du budget d'investissement alloué : elle finance également une partie du coût du « gros œuvre fermé », c'est-à-dire l'ensemble des espaces communs de circulation (63 %), des deux espaces communs du projet (14 %) et des appartements mis en location par la Fondation CLTB (14 %). Si ce montage financier a pu fonctionner pour le projet, il pourrait néanmoins constituer un défi en matière de reproductibilité à d'autres niveaux de financement public.

## 2- Pistes d'amélioration

| Élément à mettre en évidence | Exemple tiré du plan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Forces (F)</b>            | Le <b>projet Calico a atteint ses objectifs avec succès</b> sans blocage majeur, et les experts reconnaissent sa valeur en raison de sa complexité et de sa dimension sociale. Le modèle de gouvernance à cinq niveaux garantit durablement la lutte contre la spéculation et la socialisation des logements.                                                                                                                                                   |
| <b>Faiblesses (F)</b>        | La <b>complexité</b> du modèle de <b>gouvernance</b> du projet peut rendre sa reproduction efficace difficile. La gestion de la gouvernance avec des habitants aux profils variés — par exemple des personnes retraitées disposant de davantage de temps et des mères seules travaillant à temps plein — doit être affinée.                                                                                                                                     |
| <b>Opportunités (O)</b>      | Il existe un soutien politique fort en faveur de l'extension du principe de dissociation du foncier et du bâti — modèle CLT — à d'autres opérateurs. Le modèle favorise le développement de <b>logements portés par la communauté dans des créneaux spécifiques</b> non couverts par les autres opérateurs publics, notamment les projets de petite taille et la rénovation urbaine.                                                                            |
| <b>Menaces (M)</b>           | <b>Les arbitrages budgétaires</b> entre des politiques du logement concurrentes, ainsi que l'absence de financement du <b>travail de développement communautaire</b> des partenaires au-delà de la phase de mise en place du projet, présentent des risques pour sa continuité à long terme. S'y ajoutent une résistance institutionnelle à l'encadrement non spéculatif et une concurrence entre opérateurs publics pour l'accès au foncier et aux ressources. |

- a. L'un des aspects à étudier est l'impact à long terme de Calico, en veillant à sa durabilité tant sociale qu'économique. Des stratégies de financement à long terme, de partage des ressources et de gouvernance portée par la communauté pourraient être explorées afin de garantir la pérennité du projet sans le rendre excessivement dépendant d'un soutien extérieur.
- b. Un point susceptible d'être amélioré est la gouvernance du projet Calico par les habitants : comment la gérer lorsque les profils des habitants diffèrent, certains étant retraités et disposant de davantage de temps, tandis que d'autres, comme les mères seules travaillant à temps plein, ne disposent pas de temps supplémentaire à consacrer à la gestion du projet ?
- c. Éviter l'achat clé sur porte afin de coconcevoir les espaces avec les futurs habitants et de recueillir l'avis du voisinage concernant les espaces communs ouverts à tous.



d. Explorer les moyens de mettre en place un modèle de type Calico sans financement européen substantiel. Il convient notamment de rappeler que Calico a pu être réalisé grâce au financement accordé par l'initiative UIA.

e. Explorer les moyens de changer d'échelle en reproduisant le projet Calico dans plusieurs opérations ou dans des projets de plus grande ampleur. À l'heure actuelle, Calico compte un peu plus de 30 logements. Compte tenu de la pénurie de logements abordables ainsi que des services sociaux qui accompagnent les habitants, cette évolution constituerait un avantage important pour le marché local du logement.



# **Partie I - Dispositions structurelles : Juridiques et financières**

## ACTION 1 : Quelle est la faisabilité et quel est le potentiel d'intégration de modèles de logement abordable tels que Calico dans les cadres des politiques du logement à Bruxelles ?

---

### 1- Quel est le défi spécifique ?

La crise économique (surendettement) et les mesures d'austérité qui en résultent rendent plus nécessaire que jamais de repenser les politiques du logement au sein de la Région de Bruxelles-Capitale. En effet, les politiques du logement les plus développées dans la région — à savoir l'investissement dans le logement social et l'octroi d'aides financières visant à améliorer l'offre de logements abordables — représentent une part importante du budget public. Au cours de la dernière législature, la Région de Bruxelles-Capitale a lancé le « Plan d'urgence logement » (une initiative stratégique) afin de faire face à la crise urgente du logement dans la région. Ce plan vise à apporter des solutions immédiates à la pénurie de logements, en particulier pour les groupes vulnérables et à faibles revenus. Il comprend des mesures telles que l'augmentation de l'offre de logements sociaux, l'amélioration de la qualité des logements existants et l'octroi d'une aide financière pour permettre aux habitants d'accéder à des logements abordables. En outre, il vise à accélérer la construction et la rénovation des logements, en mettant l'accent sur un développement urbain durable et inclusif. Le Plan d'urgence logement constitue une réponse à la forte demande de logements à Bruxelles, alimentée par la croissance rapide de la population et la hausse des coûts du logement.

Parallèlement, la demande de logements sociaux en Région de Bruxelles-Capitale augmente régulièrement à un rythme auquel le secteur public ne peut répondre à lui seul. Il est donc important d'élargir les politiques du logement afin d'y intégrer des approches alternatives, non seulement plus efficaces — en matière de rapidité de mise en œuvre et de durabilité —, mais aussi moins coûteuses en dépenses publiques. L'étude « Housing Deal » a examiné le développement d'un secteur complémentaire dans lequel les secteurs public et privé mettraient en commun leurs ressources financières et leur expertise afin de fournir plus rapidement et à moindre coût des logements abordables, dont le caractère social serait garanti à long terme.

Néanmoins, depuis le projet Calico et l'achèvement de l'étude « Housing Deal », qui a démontré les avantages financiers et sociaux d'un tel secteur complémentaire, l'intégration effective et durable d'un tel modèle de logement abordable dans les politiques du logement n'a fait l'objet d'aucune véritable réflexion dans le débat politique. Il convient de noter que la crise politique à Bruxelles (2024-2026) a cristallisé le débat politique.

## What are the key takeaways?



- **Crisis context :**

- Economic crisis + austerity measures → increased pressure on public budgets;
- Housing policies consume a significant share of regional spending.



- **Emergency response during last political mandate :**

- The Emergency Housing Plan tackled urgent needs;
- Boosted social housing, renovation, and affordability support;
- Strategic gap : public sector alone cannot meet growing housing demand.



- **A missed opportunity?**

- The Housing Deal showed that public–private cooperation could deliver→ **faster, cheaper, and sustainably affordable housing**;
- Despite proven CALICO's model, no real policy shift has followed;
- The political crisis (2024–2026) has crystallised the political debate→ while delaying structural solutions.

## 2- Quelle action est proposée ? Comment mettre en œuvre l'action ? Quels partenaires ?

Cette action vise à (re)lancer le débat politique sur l'intégration de modèles de logement abordable tels que Calico dans les politiques du logement de la Région de Bruxelles-Capitale. L'accent est mis sur l'examen du potentiel d'une telle intégration ainsi que de sa faisabilité et de ses limites. Afin de créer les conditions nécessaires à la relance de ce débat, l'action prévoit l'organisation d'une conférence comprenant plusieurs présentations et une table ronde consacrée à cette question spécifique, dans le cadre de l'événement final C4CH organisé à Bruxelles.

L'objectif est également de mettre en valeur les études réalisées dans le cadre de Calico, et en particulier l'étude « Housing Deal ».

Afin d'enrichir la discussion, plusieurs professionnels seront invités à participer à cette table ronde, notamment des investisseurs immobiliers, des représentants de la BEI, ainsi que des décideurs politiques belges — secrétaire d'État — et européens, aux côtés de parties prenantes du CLTB et de hauts fonctionnaires — directeur général.

Le panel « Financement à grande échelle », modéré par la Dre Orna Rosenfeld, experte principale URBACT, a réuni les participants suivants :

- **Vlaho Kojakovic**, directeur, responsable de l'immobilier, BERD
- **Holger Seifert**, conseiller technique principal, CEB
- **Virgine Samyn**, experte en finance, risques et investissement responsable
- **Thiago Nyssens**, conseiller en économie sociale, Crédal

Le coût de l'organisation de cet événement s'élève à environ 12 500,00 €. Le financement est assuré au moyen de l'allocation de base dédiée — le budget affecté à ce projet pour la Région de Bruxelles-Capitale, soumis à un cofinancement européen et régional.

## 3- Quel calendrier ?

L'événement aura lieu le 16 juin 2026.

#### 4- Indicateurs et enjeux transversaux ?

Les indicateurs de réussite d'une telle initiative peuvent être résumés comme suit :

- La relance du débat sur la pertinence de modèles de logement abordable tels que Calico ;
- La réévaluation des études réalisées sur le modèle — Housing Deal ;
- L'émergence de nouvelles idées pour intégrer le modèle dans les politiques du logement bruxelloises et la mise en évidence d'arguments décisifs ;
- L'émergence de pistes de mise en œuvre potentielles qui n'ont pas encore été explorées ;
- La facilitation des contacts entre les principales parties prenantes ;
- L'identification des limites et obstacles au développement de ce modèle ;
- La mise en évidence de certaines réserves concernant l'intégration de ce modèle au détriment des modèles existants et dominants, ou en complément de ceux-ci ;
- Le nombre de participants.

Il s'agit donc d'enjeux liés à la gouvernance — politique —, mais aussi d'une nouvelle approche du logement social, plus durable en matière de maintien de la vocation sociale des logements.

#### What are the key takeaways?



- **Objectives :**

- **Relaunch the political debate** on integrating affordable housing models as CALICO into regional housing policies;
- Assess their potential, feasibility, and limitations.



- **Concrete action & key contributions :**

- Organization of a high-level conference + round table
- Part of the C4CH final event in Brussels;
- Showcase results from CALICO and the Housing Deal study;
- Bring together a diverse ecosystem:→ investors, Council of Europe Development Bank et European Bank for Reconstruction and Development, policymakers (regional & EU), CLTB, senior officials.

- **Strategic ambition :** Create the conditions for a renewed, evidence-based policy discussion.

## 5- Synthèse des principaux échanges du panel – Financer le logement abordable à grande échelle

### *Introduction : contextualiser la crise du logement en Europe*

Le paysage du logement en Europe centrale et orientale se trouve à un tournant critique, marqué par un écart considérable entre les logements produits et les besoins réels. Les données régionales révèlent une incapacité structurelle à loger les jeunes générations, ce qui entraîne une importante « fuite des cerveaux » hors des centres urbains.

La « jungle urbaine » créée par le capitalisme dérégulé des années 1990 a démantelé l'infrastructure sociale cohérente qui caractérisait les quartiers planifiés des années 1970 et 1980 — tels que Novi Beograd et Varsovie —, où l'égalité entre les femmes et les hommes et la « ville du quart d'heure » constituaient des principes directeurs de la conception urbaine. Les politiques publiques doivent dépasser la logique de cette jungle urbaine guidée par l'investissement, dominée par les rendements immobiliers à court terme, pour aller vers des « mosaïques de régénération urbaine ». Ce modèle vise à faire de la ville du quart d'heure et des infrastructures sociales des composantes essentielles de la valeur communautaire.

### Défaillances critiques du marché

- **Déficit systémique entre l'offre et la demande** : Varsovie fait face à une pénurie de 2,5 millions de logements, alors que seuls 150 000 logements sont produits chaque année. La Slovénie accuse un déficit de 20 000 logements, pour une production annuelle de seulement 2 000 unités.
- **Perte de compétitivité urbaine** : la hausse du coût du logement pousse les talents à quitter les villes européennes. Ce phénomène affaiblit l'innovation urbaine et réduit la compétitivité géopolitique de l'Europe face à la Chine et aux États-Unis.
- **Dégradation des infrastructures sociales** : l'abandon de l'approche en « mosaïque », fondée sur un urbanisme mixte intégrant hôpitaux, structures d'accueil de la petite enfance, écoles et réseaux de transport, a conduit à des développements fragmentés dépourvus de la résilience sociale des modèles historiques.
- **Déficit de viabilité institutionnelle** : les acteurs conventionnels du marché exigent des rendements à deux chiffres que le logement abordable ne peut offrir, ce qui entraîne un retrait presque total des capitaux de ces infrastructures sociales essentielles.

### Précédents historiques et concept de la ville du quart d'heure

Dans les années 1970 et 1980, le développement urbain en Europe centrale reposait sur une planification intégrée à grande échelle. Des projets tels que Novi Beograd, Novi Zagreb et plusieurs grands quartiers de Varsovie utilisaient l'urbanisme et l'architecture comme outils de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces quartiers étaient conçus pour intégrer des structures d'accueil de la petite enfance, des hôpitaux et des transports publics, permettant ainsi aux femmes de participer au marché du travail plutôt que d'être cantonnées aux responsabilités domestiques.

En outre, ces quartiers représentaient des modèles précurseurs de la **ville du quart d'heure**, concept selon lequel les fonctions résidentielles, sociales et commerciales sont accessibles à courte distance, permettant aux habitants de vivre et de travailler sans dépendance excessive aux transports ni à des services de garde d'enfants éloignés.

Les infrastructures sociales comprenaient généralement :

- Des crèches et jardins d'enfants standardisés ;
- Des polycliniques et hôpitaux de proximité ;
- Des liaisons fréquentes en transports publics.

Ce modèle structuré s'est effondré dans les années 1990 sous l'influence d'un capitalisme dérégulé, qui privilégiait les rendements financiers à court terme au détriment de la cohérence spatiale. Les quartiers intégrés ont cédé la place à une « jungle urbaine » fragmentée, dont la BERD cherche aujourd'hui à corriger les effets au moyen de stratégies contemporaines de régénération urbaine.

#### L'écart entre l'offre et la demande

La crise du logement dans la région se caractérise par un décalage structurel entre les déficits de logements accumulés et le rythme de construction de nouveaux logements.

Il convient de distinguer :

1. Le **déficit total accumulé**, qui représente le nombre historique de logements manquants ;
2. Le **flux annuel de production**, qui représente la capacité actuelle du marché à produire de nouveaux logements.

Tableau 1 : déficits de logements et production annuelle

| Région/ville | Déficit accumulé estimé | Production annuelle actuelle |
|--------------|-------------------------|------------------------------|
| Varsovie     | 2 500 000 logements     | 150 000 logements            |
| Slovénie     | 20 000 logements        | 2 000 logements              |

À Varsovie, le rapport entre la production annuelle et le déficit accumulé dépasse 1 pour 16, ce qui indique qu'il est irréaliste de résoudre la crise au moyen des seuls mécanismes du marché.

Vlaho Kojakovic, directeur de l'immobilier et du tourisme à la BERD, souligne le risque systémique que représente cette situation : « *Les hausses spectaculaires des prix observées au cours des dix dernières années ont atteint un niveau tel que la jeune génération ne peut tout simplement plus accéder au logement. Les talents quittent nos villes. Nous répétons que l'Europe a besoin de davantage d'innovation et d'une plus grande unité, mais un droit fondamental fait défaut : le logement.* »

#### Retrait des subventions et désengagement public : un signal d'alerte

À Bruxelles, le panel a mis en évidence le désengagement croissant des pouvoirs publics à l'égard du développement du logement abordable : « *Nous assistons à un paradoxe : le logement n'a jamais occupé une place aussi importante dans l'agenda européen, alors que le désinvestissement au niveau local continue de s'intensifier. Dans des pôles tels que Bruxelles, les Community Land Trusts et les opérateurs de logement social perdent les subventions nécessaires pour lancer de nouveaux projets. La priorité stratégique n'est plus d'accroître le parc de logements sociaux et abordables, mais simplement d'empêcher la disparition du parc existant.* » (Geert de Pauw, chargé de projet, Community Land Trust Brussels)



## Contexte institutionnel et évolution du mandat de la BERD

La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) est un acteur régional majeur. Historiquement, elle a été le principal investisseur institutionnel dans les économies post-socialistes d'Europe centrale et orientale, ainsi que dans le sud de la Méditerranée et en Afrique du Nord.

Avec une capacité d'investissement annuelle d'environ **13 milliards d'euros**, la Banque concentre ses financements sur plusieurs secteurs à fort impact :

- Énergies renouvelables et infrastructures ;
- Infrastructures urbaines vertes ;
- Immobilier et revitalisation du patrimoine ;
- Tourisme durable.

Alors que le logement était auparavant considéré comme un segment de niche du secteur immobilier, les 77 pays actionnaires de la BERD ont approuvé une évolution stratégique majeure pour la période **2025-2030**. Le logement est désormais considéré comme une véritable « **infrastructure de cohésion sociale** ».

Cette nouvelle orientation vise à répondre à une crise aiguë du logement qui compromet de plus en plus la cohésion économique et limite la capacité des villes et des régions à attirer et à retenir les talents dans les pays d'intervention de la BERD.

### *Modèle stratégique : régénération urbaine et approche en « mosaïque »*

La BERD promeut une **approche en « mosaïque »** du développement urbain afin de garantir la stabilité et la durabilité des projets à long terme.

L'expérience montre que les grands ensembles de logements sociaux monofonctionnels, comptant souvent plus de 3 000 logements, conduisent fréquemment à la création de ghettos, avec pour conséquences :

- L'isolement social ;
- La dégradation du cadre de vie ;
- La dépréciation progressive des actifs immobiliers.

Afin de réduire le risque institutionnel, les projets devraient être conçus comme des mosaïques associant mixité fonctionnelle et mixité des revenus. Les composantes aux prix du marché assurent une forme de **subventionnement croisé interne**, qui contribue à compenser les rendements plus faibles générés par le logement abordable. Dans ce cadre, la capacité à attirer des investisseurs dépend directement de l'aptitude du projet à créer de la cohésion sociale :

- Une communauté diversifiée et dynamique réduit les risques à long terme ;
- Elle protège la valeur des actifs ;
- Elle renforce la résilience économique du quartier.

L'objectif spatial demeure celui de la **ville du quart d'heure**, dans laquelle les logements, les services et les activités économiques sont étroitement intégrés.

Le panel a également souligné la nécessité d'une **cartographie opérationnelle**, plutôt que de s'appuyer uniquement sur des définitions universelles qui tendent à polariser les débats idéologiques et à entraver des avancées significatives dans le secteur du logement.

Limiter les politiques du logement à des définitions universelles peut avoir plusieurs conséquences négatives :

- Des débats idéologiques sur les personnes qui devraient légitimement bénéficier du logement social ;
- Un risque de paralysie des politiques publiques ;
- L'exclusion des ménages à revenus moyens ;
- La création de ghettos exclusivement composés de logements sociaux.

La cartographie opérationnelle favorise une approche plus pragmatique et axée sur les solutions en :

- Associant des instruments financiers spécifiques à chaque segment du marché du logement ;
- Mettant en relation des organisations telles que Vicinity qui s'adresse aux ménages à revenus moyens ou les agences immobilières sociales qui s'adressent aux groupes vulnérables avec des sources de financement adaptées ;
- Encourageant une approche en « mosaïque » combinant différents statuts d'occupation et profils de ménages.

#### *Écosystèmes de financement et innovation dans les structures de capital*

L'ampleur de la pénurie de logements exige une approche de financement à plusieurs niveaux fondée sur des mécanismes de **financement mixte**. Différentes tranches de capital sont mobilisées pour répondre à différents profils de risque. Un élément essentiel réside dans l'utilisation d'instruments de quasi-fonds propres, notamment les prêts subordonnés, qui comblent l'écart entre la dette senior et les fonds propres apportés par les membres de la coopérative ou les promoteurs du projet. Selon la définition de [finance&invest.brussels](https://financeinvest.brussels), un prêt subordonné, également appelé **dette subordonnée** ou **dette mezzanine**, est : « un instrument financier permettant aux organisations de compléter les financements obtenus auprès de différentes sources, telles que les prêts bancaires et les fonds propres, afin de développer leurs activités. Il est qualifié de “subordonné” car, dans l'ordre de priorité des remboursements, il est toujours remboursé après les prêts bancaires, mais avant les fonds propres. »

#### *Le modèle de risque à 360° de Crédal*

Plus largement, l'économie sociale représente une troisième voie, qui conjugue agilité, innovation et discipline financière. En Belgique, elle représente déjà environ 12 % de l'économie.

Les organisations de l'économie sociale se distinguent en considérant la confiance comme une infrastructure de gouvernance et en accordant davantage de valeur au travail qu'au capital.

L'expérience de Crédal démontre qu'une expertise sectorielle spécifique peut réduire considérablement le risque perçu. Grâce à sa connaissance approfondie de l'économie sociale, Crédal est en mesure d'évaluer certains projets comme étant moins risqués que ne le supposeraient les prêteurs conventionnels.

Cette approche permet de financer des projets considérés comme « non bancables », tout en maintenant un taux de défaut d'environ 1 %, comparable à celui du secteur bancaire traditionnel.

Les prêteurs institutionnels surestiment souvent les risques associés aux coopératives de logement. La méthodologie de Crédal montre que les cadres coopératifs portés par les citoyens peuvent accompagner plus efficacement les groupes perçus comme « à haut risque » que les banques conventionnelles, grâce à une expertise sectorielle spécialisée qui réduit la perception du risque, même lorsque le coût du capital reste aligné sur les conditions du marché.

Crédal évalue la maturité d'un projet sur la base de quatre piliers stratégiques :

- 1- **Capacité entrepreneuriale** : évaluer si le projet constitue une initiative concrète portée par des personnes disposées et capables d'agir, plutôt qu'un simple concept théorique. À cet égard, l'expérience vécue des membres du projet et leurs capacités de leadership sont souvent considérées comme de meilleurs indicateurs de réussite que les analyses fondées exclusivement sur des indicateurs clés de performance financiers.
- 2- **Impact social** : considérer l'utilité sociale comme l'objectif principal, afin de permettre le financement de projets innovants susceptibles de préfigurer de futurs développements à plus grande échelle.
- 3- **Maturité de la gouvernance** : veiller à ce que chaque partie prenante dispose d'un rôle clairement défini et inclusif au sein d'une structure solide de gouvernance collective.
- 4- **Indicateur clé de performance** : malgré le financement d'organisations généralement rejetées par les prêteurs conventionnels, cette méthodologie maintient un taux de non-remboursement de seulement 1 %, un niveau comparable à la stabilité observée dans la banque de détail traditionnelle.

#### *Écosystèmes de financement et innovation dans les structures de capital*

L'utilisation d'instruments de quasi-fonds propres et de coopératives portées par les citoyens constitue deux des principaux moteurs d'innovation au sein de l'écosystème de financement de Crédal.

Les prêts subordonnés accordés par des acteurs publics ou privés peuvent couvrir des déficits de financement d'environ 15 % à 20 %. Un autre pilier essentiel est la mobilisation de l'épargne des ménages au moyen de campagnes d'obligations citoyennes ou de titres subordonnés destinés à financer des projets immobiliers à fort impact social.

Cette discussion attire également l'attention sur un obstacle important auquel sont confrontés les ménages à faibles revenus souhaitant accéder au logement coopératif. Un déficit substantiel de parts coopératives empêche de nombreux ménages modestes de participer aux coopératives de logement. Dans de nombreux cas, les futurs habitants doivent apporter entre 30 000 € et 60 000 € de capital, montant pour lequel les banques accordent rarement un financement.

Plusieurs solutions ont été mises en avant :

- **Mettre en place des mécanismes de garantie publique** : des garanties européennes ou régionales couvrant jusqu'à 80 % du risque sont nécessaires pour encourager les banques à accorder des prêts destinés à l'achat de parts coopératives.
- **Créer des fonds renouvelables** : mettre en place des fonds publics réutilisables pouvant être redéployés d'un projet à l'autre, afin d'assurer une liquidité continue.
- **Accorder des prêts dédiés aux parts coopératives** : développer des instruments financiers spécifiquement conçus pour surmonter l'obstacle du coût d'entrée auquel sont confrontés les ménages vulnérables.

### L'équation risque-rendement-impact

L'investissement institutionnel dans le logement abordable exige de s'éloigner de la logique spéculative de l'immobilier traditionnel. Accroître l'investissement dans un développement urbain inclusif suppose une approche équilibrée de l'équation risque-rendement-impact. L'objectif est de passer de la maximisation du profit à l'optimisation d'une structure de valeur tridimensionnelle.

La capacité du secteur à attirer des investissements dépend de l'équilibre entre :

1. **L'accessibilité financière à long terme ;**
2. **Un impact social mesurable ;**
3. **Une répartition appropriée des risques.**

Alors que les opérations immobilières conventionnelles destinées à la vente visent généralement des taux de rentabilité interne (TRI) de 20 à 25 %, les projets de logement abordable affichent habituellement des TRI de 4 à 6 %. Dans ce cadre, le logement est considéré comme une infrastructure sociale essentielle, comparable aux routes ou aux réseaux de transports publics, plutôt que comme une catégorie d'actifs spéculatifs.

### Incitants et contraintes institutionnels pour les communes

Les pouvoirs publics devraient adopter une stratégie combinant incitants et contraintes, en associant des incitations liées aux financements européens à des obligations imposant aux autorités locales de mobiliser les friches et les terrains sous-utilisés.

Les pouvoirs publics jouent un rôle central dans la mise en œuvre de l'approche en mosaïque. Toutefois, ils sont souvent limités par la prudence administrative ou par des considérations politiques à court terme.

Principaux obstacles et solutions proposées :

| Obstacles dans le secteur public                                                                                    | Solutions institutionnelles                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crainte de commettre des erreurs professionnelles dans les décisions relatives à l'affectation du sol ou aux permis | Création de conseils consultatifs indépendants afin de protéger les politiques du logement des cycles politiques         |
| Cycles électoraux de court terme limités à quatre ans                                                               | Élaboration de schémas directeurs sur 10 à 20 ans, inspirés d'exemples réussis tels que King's Cross à Londres et Berlin |
| Sous-utilisation des actifs publics                                                                                 | Mobilisation du foncier public et assistance technique afin d'accélérer le développement                                 |

### *Les incitants*

- **Financement institutionnel** : mobilisation de la Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB), qui propose des prêts sur 30 ans à des taux d'intérêt pouvant descendre jusqu'à 1 % ;
- **Crédit à long terme** : adoption du modèle français des *Organismes de foncier solidaire* au moyen de financements de la *Caisse des Dépôts*, avec des mécanismes pouvant s'étendre jusqu'à 99 ans ;
- **Garanties publiques** : mise en place de dispositifs européens de garantie couvrant jusqu'à 80 % des prêts accordés à des projets innovants de logement social.

### *Les contraintes : conditionnalité*

- Conditionner certaines subventions européennes à la mobilisation de terrains publics ou de friches ;
- Mettre en place des conseils consultatifs indépendants réunissant des experts publics et privés afin d'assurer la continuité des politiques ;
- Exiger des schémas directeurs sur 10 ou 20 ans afin de soustraire la politique du logement aux cycles électoraux de court terme.

### *Quatre voies pour accroître les capitaux*

L'accroissement des flux de capitaux nécessite une structure de financement sophistiquée garantissant que chaque type d'investisseur soit associé à un profil risque-rendement approprié.

#### *1. Financement mixte*

Le changement d'échelle du financement exige une structure de capital sophistiquée. Aucune source de financement unique ne permettra de résoudre la crise de l'accessibilité financière du logement.

Les principales composantes comprennent :

- Le soutien public ;
- Le capital philanthropique ou patient ;
- Les garanties publiques ;
- La dette senior ;
- Les investissements privés à impact.

L'objectif est d'optimiser la structure financière afin de combler le déficit de viabilité associé aux rendements non spéculatifs.

#### *2. Agrégation de portefeuilles*

L'un des principaux obstacles à l'investissement institutionnel réside dans le fait que les projets portés par la communauté sont souvent considérés comme trop petits et trop locaux.

Des plateformes stratégiques devraient regrouper ces initiatives fragmentées au sein de portefeuilles plus importants, dotés d'une documentation standardisée et de systèmes communs de reporting répondant aux exigences des investisseurs institutionnels.

Concrètement, cela signifie standardiser :

- La documentation juridique ;
- Les modèles de gouvernance ;

- Les systèmes de reporting.

Cela permet de transformer des projets communautaires dispersés en une catégorie d'actifs que les investisseurs institutionnels peuvent comprendre et évaluer.

### *3. Capital patient et à long terme*

Les investisseurs éthiques acceptent de plus en plus des rendements stables et modérés de **4 à 6 %** lorsque l'impact social peut être démontré.

Les politiques publiques devraient chercher à attirer :

- Les banques éthiques ;
- Les fondations ;
- Les bureaux de gestion de patrimoine familial ;
- Les fonds de pension ;
- Les compagnies d'assurance ;
- Les banques publiques de développement.

L'objectif est d'attirer des investisseurs qui privilégient des rendements stables et modérés ainsi qu'un impact social crédible plutôt que des gains à court terme.

Les **Organismes de foncier solidaire (OFS)** français constituent actuellement le principal exemple européen de changement d'échelle des modèles de logement abordable. Leur réussite repose largement sur le rôle structurant joué par la **Caisse des Dépôts**, principal moteur financier du secteur. La Caisse des Dépôts accorde des prêts à très long terme et à faible taux d'intérêt, dont la durée peut atteindre 99 ans. Ce mécanisme permet aux **Community Land Trusts (CLT)** de soustraire durablement le foncier aux marchés spéculatifs et de maintenir l'accessibilité financière du logement sur plusieurs générations.

### *4. Leviers du secteur public et innovation institutionnelle*

Les communes doivent mobiliser des actifs non financiers afin de soutenir l'accessibilité financière du logement grâce à :

- La sécurité, la stabilité et la prévisibilité de la planification urbaine ;
- La clarté réglementaire ;
- La mise à disposition de terrains publics.

L'objectif est de créer un important mécanisme de réduction des risques grâce à l'octroi de subventions non financières, afin de rendre les projets plus attractifs pour les investisseurs privés.

En outre, cibler les ménages à revenus moyens peut constituer un levier efficace : proposer des logements abordables à ce segment contribue à modérer les prix sur l'ensemble du marché du logement.

Modèles de gouvernance : dépasser les cycles électoraux

Le cycle électoral de quatre ans est fondamentalement incompatible avec l'horizon de quinze ans nécessaire à une planification urbaine efficace.

Cette perspective de court terme retarde souvent la mobilisation du foncier, la mise en œuvre des projets et la réalisation des schémas directeurs.

L'une des solutions mises en avant lors du panel consistait à créer un conseil consultatif indépendant afin de dépolitiser la politique du logement. Un tel organe devrait reposer sur trois principes :

1. **Composition multidisciplinaire** : réunir des acteurs publics et privés qui restent en fonction indépendamment des changements politiques.
2. **Consensus stratégique** : exiger que tous les partis politiques adhèrent à une vision commune à quinze ans.
3. **Suivi de la mise en œuvre** : confier au conseil la responsabilité de superviser la mobilisation du foncier et la réalisation des schémas directeurs, à l'image du programme de régénération de vingt ans mené à King's Cross, afin de protéger les projets contre les revirements politiques consécutifs aux élections.

#### Les cinq piliers de l'investissabilité

Pour transformer les initiatives portées par la communauté en actifs susceptibles d'attirer des investissements, cinq conditions essentielles doivent être réunies.

##### *1. Clarté du modèle*

Les investisseurs exigent une transparence totale concernant :

- La propriété foncière ;
- Les risques liés au développement ;
- La gestion opérationnelle ;
- Les mécanismes juridiques garantissant l'accessibilité financière à long terme.

La première exigence réside donc dans un cadre juridique clair définissant les structures de propriété et les modalités de partage des risques.

##### *2. Gouvernance professionnelle*

Une approche « portée par la communauté » ne doit pas être assimilée à de l'informalité.

Le changement d'échelle des projets exige :

- Des structures décisionnelles responsables ;
- Une gestion rigoureuse des risques ;
- Un reporting financier professionnel.

Une gouvernance et une capacité de gestion répondant aux standards institutionnels constituent donc des exigences incontournables pour les investisseurs.

##### *3. Standardisation*

Tout en préservant leur mission sociale, les projets doivent adopter des cadres juridiques et financiers standardisés afin de réduire les coûts de transaction et de raccourcir les processus de vérification préalable.

L'objectif est d'établir un cadre d'évaluation commun permettant d'apprécier différents projets.



#### 4. Mesure de l'impact

Un reporting crédible et fondé sur des données est nécessaire pour démontrer que les objectifs d'investissement social sont atteints. Des indicateurs clés de performance (ICP) robustes et des processus de vérification de l'impact sont donc essentiels.

#### 5. Changement d'échelle par l'agrégation

Les projets individuels sont souvent trop petits pour attirer les investisseurs institutionnels. Comme indiqué précédemment, l'agrégation apporte la diversification nécessaire et permet de justifier les coûts de transaction. Elle génère également un volume d'investissement suffisant pour répondre aux mandats des investisseurs institutionnels.

Le panel a identifié les **plateformes intermédiaires** comme l'innovation institutionnelle la plus prometteuse. Une plateforme intermédiaire est une structure située entre les porteurs de petits projets — coopératives de logement, Community Land Trusts, associations de logement, initiatives d'habitat groupé, etc. — et les investisseurs institutionnels — banques, fonds de pension, compagnies d'assurance, Banque européenne d'investissement, BERD et autres.

Son rôle consiste à agréger, standardiser et professionnaliser les projets afin de les rendre susceptibles d'attirer des investissements. Ces plateformes représentent l'« infrastructure manquante » nécessaire pour combler les écarts de langage, d'échelle et de capacité entre des projets locaux fragmentés et les investisseurs de grande envergure.

En résumé, les plateformes intermédiaires :

- Fournissent une documentation standardisée ;
- Garantissent le reporting de l'impact ;
- Créent un lien permanent entre l'écosystème du logement et les marchés de capitaux.

#### *Conclusion : le logement comme infrastructure de cohésion sociale*

La crise du logement constitue désormais une menace systémique pour la compétitivité européenne. Tout comme les réseaux de transport et d'énergie sont reconnus comme des infrastructures essentielles, le logement doit être considéré comme un pilier fondamental de la cohésion sociale. Sans ce changement de perspective, l'exode continu des talents hors des villes européennes continuera d'affaiblir l'innovation et la position concurrentielle de l'Europe par rapport aux États-Unis et à la Chine.

Dans le même temps, le marché montre des signes de maturité croissante. Des gestionnaires de fonds privés cherchent désormais à créer des plateformes de logement abordable disposant de capacités d'investissement comprises entre **300 et 400 millions d'euros**. Toutefois, selon Vlaho Kojakovic, « **l'infrastructure doit être mise en place en premier** », ce qui signifie que les capacités techniques, juridiques et institutionnelles, en particulier en Europe centrale et orientale, doivent être renforcées avant que ces plateformes puissent être développées à grande échelle.

Le **cycle institutionnel 2025-2030** devrait donc se concentrer sur la mise en place d'une **infrastructure de mise en œuvre** efficace, couvrant les dimensions juridiques, techniques et financières. L'objectif est de passer de la reconnaissance de la crise du logement à la réalisation de quartiers intégrés, socialement mixtes et financièrement viables.

L'ambition pour la prochaine décennie est de faire passer le logement abordable d'un segment marginal à un **écosystème reconnu et intégré au marché dominant**. Cette transformation exige un rééquilibrage historique comparable à celui observé après la Seconde Guerre mondiale dans le secteur alimentaire, lorsque la part des dépenses des ménages consacrée à l'alimentation est passée de 30 % à 11 %. Depuis lors, la hausse des coûts du logement a absorbé une grande partie de ce gain.

Grâce à la standardisation des instruments financiers et au développement de plateformes intermédiaires, l'Europe peut garantir une place durable au logement abordable dans les portefeuilles d'investissement, renforçant ainsi la cohésion sociale, l'inclusion et la compétitivité urbaine.

#### Feuille de route politique : recommandations stratégiques

Le panel a finalement apporté des éclairages précieux sur les limites et les outils stratégiques nécessaires pour permettre à des modèles de logement abordable tels que Calico de passer d'un segment marginal à un véritable écosystème du logement pleinement reconnu.

Dans la Région de Bruxelles-Capitale en particulier, le passage de projets pilotes tels que Calico à une échelle systémique se heurte à plusieurs défis de mise en œuvre et de gouvernance, notamment :

- **Financement des investissements immatériels** : garantir les ressources nécessaires pour financer la période intensive de deux ans consacrée à la construction de la communauté et à la formation à la gouvernance, qui est essentielle à la durabilité à long terme des projets.
- **Intégration technologique** : mobiliser l'intelligence artificielle pour automatiser les processus de documentation et de modélisation financière, afin d'accélérer l'analyse des investissements et la prise de décision.
- **Dimension humaine** : veiller à ce que les processus de gouvernance et la participation des habitants restent pilotés par l'humain, même lorsque l'analyse des données et le reporting deviennent de plus en plus numérisés.
- **Consensus politique transpartisan** : dépasser les cycles électoraux courts grâce à des structures indépendantes capables de maintenir des engagements financiers à long terme.

Parallèlement, plusieurs solutions stratégiques ont été mises en avant, notamment les mesures suivantes :

#### **Standardiser les cadres de reporting**

Élaborer des cadres juridiques et financiers communs afin de réduire les coûts de transaction et de faciliter l'investissement institutionnel.

#### **Mettre en place des partenariats public-privé conditionnels**

Exiger que tout financement public ou toute attribution de foncier soit assorti d'obligations juridiquement contraignantes garantissant une accessibilité financière réelle pendant une période de 99 ans.

### **Développer une cartographie opérationnelle du logement**

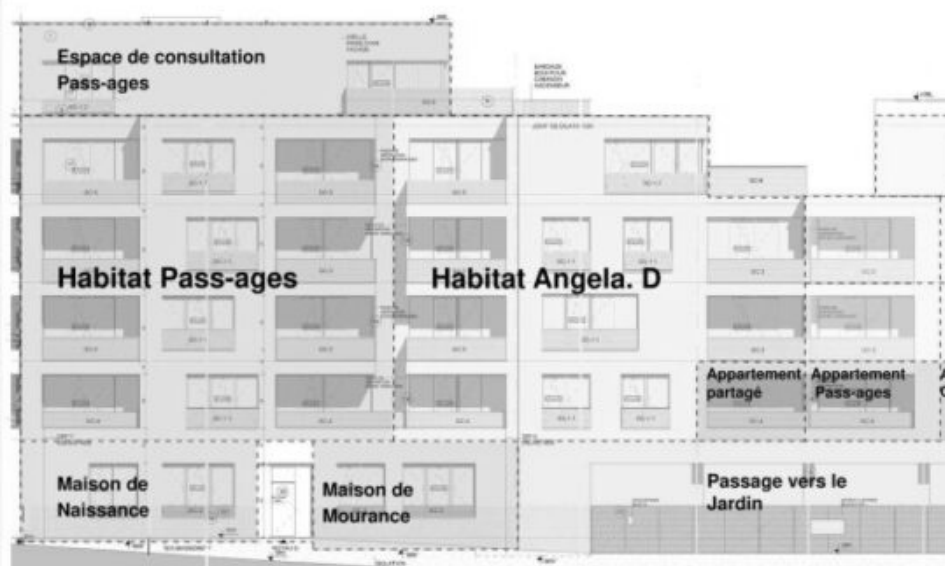
Dépasser les définitions générales au profit de classifications opérationnelles qui associent chaque besoin en logement à l'instrument financier approprié, qu'il s'agisse du logement social, du logement intermédiaire ou d'autres formes d'occupation.

### **Renforcer l'assistance technique en Europe centrale et orientale**

Mettre en place des programmes européens de renforcement des capacités permettant aux autorités locales de développer les écosystèmes nécessaires à la mobilisation du foncier, à la gouvernance coopérative et à la mise en œuvre des projets.

### **Reconnaître le logement comme une infrastructure essentielle**

Traiter le logement de la même manière que les routes ou les infrastructures de transport public et mobiliser les actifs publics sous-utilisés afin de préserver l'attractivité urbaine et retenir les talents.



## Partie II – Expérience vécue : GOUVERNANCE, BÂTI & SOCIAL

## ACTION 2 : Pérenniser l'engagement des habitants et la gestion communautaire

---

Cette action porte sur le niveau de gouvernance le plus complexe et le plus critique : l'organisation interne et l'engagement à long terme des habitants. Assurer la continuité d'une gestion portée par les habitants est essentiel pour préserver l'appropriation collective, la cohésion sociale et le bon fonctionnement des espaces partagés.

L'approche cherche à stimuler la participation au moyen d'initiatives inclusives, visibles et de petite échelle, qui favorisent le sentiment de responsabilité et d'appartenance à la communauté. Ces initiatives comprennent :

- L'installation d'une signalétique communautaire coconçue avec les habitants ;
- Le développement de petites infrastructures partagées, par exemple un poulailler et des équipements de jeux ;
- L'organisation d'activités pratiques associant les adultes et les enfants.

Ces micro-activités constituent des points d'entrée vers l'engagement, en créant régulièrement des occasions d'interaction, d'apprentissage et de prise de décision collective. À terme, elles soutiennent la consolidation de pratiques de gouvernance portées par les habitants et renforcent la pérennité des structures de gestion communautaire.

Responsables : habitants de Calico et Bruxelles Logement – Échéance : 01/05/2026

### 1- Quel est le défi spécifique ?

*« Le collectif n'est jamais acquis : il constitue un processus fragile qui doit être continuellement reconstruit. L'habitat participatif repose sur la création d'un "commun", espaces, règles, décisions, mais ce commun doit être activement construit et maintenu dans le temps. [...] Faire du logement un commun signifie partager des espaces et des équipements, constituer un groupe d'habitants chargé de les gérer, établir des règles communes de gouvernance et vivre dans un cadre d'expérience collective. En somme, il s'agit de créer tout un ensemble de dispositifs qui doivent être activés et éprouvés par l'expérience concrète, à la fois comme projet immobilier et comme projet politique et d'habitat. » Pierre Sevrain, Faire de l'habitat un commun, 2023.*

Maintenir une dynamique durable de vie collective constitue l'un des principaux défis de ce type de projet. Par conséquent, toute réflexion sur le changement d'échelle d'un modèle de logement abordable tel que Calico doit intégrer cette dimension, essentielle à la pérennité du projet.

La réussite dépend de ce que certains chercheurs qualifient d'« architecture sociale » :

- La confiance ;
- La réciprocité ;
- Des temps sociaux partagés.

Difficultés observées :

- Le désengagement progressif de certains membres ;
- Des niveaux d'implication inégaux, les mêmes personnes assurant souvent le fonctionnement du groupe ;
- La fatigue collective « épuisement communautaire ».

En conclusion, les collectifs échouent souvent non pour des raisons matérielles, mais en raison de dynamiques humaines complexes. Le principal défi n'est pas de créer un collectif, mais de le faire durer.

Plus précisément, la gouvernance interne de Calico repose sur de nombreux acteurs ou groupes d'acteurs différents et exige un engagement soutenu, constant et parfois intense des habitants. On observe actuellement un recul de leur engagement, susceptible, à moyen ou long terme, de fragiliser la gouvernance interne et donc la pérennité du projet dans son ensemble.

Avant d'approfondir ce défi, il importe de préciser qu'il concerne principalement le module de gouvernance, tout en impliquant également les modules social et construction.

Pour repenser la gouvernance interne de Calico et répondre ainsi aux défis liés à sa viabilité à long terme, il convient de souligner un facteur social qui paraît primordial : la composition des ménages de Calico. En intégrant une dimension féministe, le projet comprend en effet une majorité de femmes. En outre, la grande majorité des ménages sont monoparentaux ou composés de personnes isolées. Ces caractéristiques conduisent à s'interroger sur la place des enfants dans l'implication des habitants au sein de la gouvernance de Calico. Plus fondamentalement, il s'agit d'évaluer la participation des enfants à la gouvernance interne comme un enjeu de pérennité. Leur intégration ne constituait pas une question majeure au lancement du projet, qui reposait principalement sur l'accès au logement, le mouvement féministe et l'accueil, par des intervenants extérieurs, de personnes au début et à la fin de leur vie. L'un des premiers obstacles à la place accordée aux enfants dans la gouvernance et, plus largement, dans le projet réside dans l'implication de certains habitants au sein de ces associations. Ce constat amène à s'interroger sur la mesure dans laquelle la multiplication des associations contribue elle-même à limiter la capacité d'investissement des habitants dans l'habitat collectif. En ce sens, l'Action 2 se concentre sur la simplification de la gouvernance du projet en vue de sa reproductibilité.

Un autre point pertinent dans la réflexion sur la participation des habitants à la gouvernance concerne la conception architecturale des espaces. Une architecture qui favorise les interactions entre habitants et renforce ainsi l'existence d'une communauté constitue un enjeu important. Le module construction est étroitement lié à celui de la gouvernance. Les espaces communs tels qu'ils ont été conçus dans le projet sont souvent considérés comme peu optimaux. La conception de l'habitat groupé et, par conséquent, des espaces de vie collective devrait faire l'objet d'une attention particulière, ce qui n'a pas été le cas ici dans le cadre d'un projet clé sur porte. Ce point dépend bien entendu également des contraintes temporelles liées au financement.

Toutes les sous-actions développées dans ce contexte visent à revaloriser les espaces communs sous-utilisés et à encourager les enfants à mieux se les approprier.

Les enseignements tirés des taux de participation aux sous-actions et des discussions internes devraient alimenter directement le modèle de charte de gouvernance (actions 1&2) notamment sur la manière d'organiser les activités, de gérer les espaces partagés et de garantir l'équité pour les groupes disposant de peu de temps, tels que les mères seules.

## What are the key takeaways?

---



- **Context :**
    - The main challenge is not to **create** a collective... but to make it **last**.
    - Observed difficulties:
      - gradual disengagement of some members ;
      - unequal levels of involvement (often the same people keep the group running) ;
      - collective fatigue ("community burnout").
    - *"The collective is never a given: it is a fragile process that must be continuously rebuilt."* (P. Sevrain, 2023)
  - **Specific challenges :**
    - **Multiple associations** itself contributes to limiting the capacity for investment in collective housing ;
    - A lack of the **involvement of children** in internal governance as an issue of sustainability ;
    - **Suboptimal designed spaces** (architecture) & underused common spaces.
- 

## 2- Quelles sous-actions sont proposées ? Comment mettre en œuvre l'action ? Quels partenaires ? Quel calendrier ?

### *Sous-action 1 : Installation d'un poulailler et d'une aire de jeux dans le jardin commun :*

#### Défi spécifique :

- Augmenter la fréquentation du parc — jardin commun ;
- Accroître les interactions entre les habitants ;
- Favoriser de meilleures conditions de vie pour les enfants de Calico ;
- Renforcer le sentiment d'appropriation du parc par les habitants et les enfants ;
- Créer des liens entre les habitants et le quartier ;
- Réduire la quantité de déchets ménagers produits ;
- Produire des œufs biologiques sur place.

#### Notre idée :

Dans le parc — jardin commun situé à l'arrière du bâtiment —, nous prévoyons d'aménager une aire de jeux et d'installer un poulailler afin de renforcer les liens entre les habitants et avec le quartier, de réduire la quantité de déchets ménagers et de produire des œufs sur place.

Une réunion préparatoire avec les habitants — adultes et enfants — sera organisée afin de déterminer :

- L'aménagement de l'aire de jeux pour les enfants ;
- Les matériaux à utiliser ;
- L'emplacement (et en discuter lors de l'assemblée générale des copropriétaires) ;
- Le budget nécessaire ;
- La gestion quotidienne (nourrir les poules, nettoyer le poulailler, traiter les poules en cas de parasites, etc.) ;
- Le nombre de poules.

Organiser un chantier participatif avec l'accompagnement professionnel d'une association.

Acheter les matériaux, les poules et le kit de démarrage, puis installer les équipements de jeux.

Nous voulons vérifier si :

Grâce à un meilleur aménagement et à de nouveaux équipements, les enfants viennent y jouer ensemble et le parc devient un lieu de rencontre pour les habitants et le quartier. Ces idées émanent des enfants ; nous verrons donc comment elles seront intégrées au projet.

Indicateurs/Mesures :

- Mise en place d'un système de gestion du poulailler ;
- Construction du poulailler ;
- Fréquentation du parc et utilisation des équipements de jeux, telles qu'observées et rapportées par les habitants ;
- Installation effective des équipements de jeux et du poulailler dans le parc ;
- Nombre de participants (femmes, hommes et enfants) à la réunion préparatoire et au chantier participatif ;
- Gestion communautaire durable des équipements de jeux à court, moyen et long terme ;
- Maintien de la motivation dans la gestion communautaire actuelle du poulailler ;
- Production d'œufs (nombre).

Activités :

- Organiser une réunion préparatoire afin de déterminer l'aménagement de l'aire de jeux pour enfants et du poulailler, les matériaux à utiliser, l'emplacement — et en discuter lors de l'assemblée générale des copropriétaires — ainsi que le budget nécessaire.
- Acheter les matériaux et installer les équipements de jeux.
- Organiser le chantier participatif sous la supervision d'un professionnel ;
- Construire un poulailler et installer une clôture.



*Photos prises lors de l'atelier du 10 décembre 2025 à Calico.*





*Photo prise lors du chantier participatif du 18 avril 2026 à Calico.*

### Quels sont les partenaires ?

Les habitants de Calico et Bruxelles Logement.

### Calendrier :

- Décembre 2025 : atelier préparatoire afin de déterminer l'aménagement de l'aire de jeux pour enfants et du poulailler, les matériaux à utiliser, l'emplacement — et en discuter lors de l'assemblée générale des copropriétaires — ainsi que le budget nécessaire.
- Février 2026 : propositions des habitants concernant le type d'équipements de jeux à installer, le modèle de poulailler à mettre en place et l'accompagnement professionnel du chantier participatif.
- Avril 2026 : réalisation du chantier participatif sous la supervision d'un professionnel ;
- Mai 2026 : introduction des poules dans le poulailler, mise en place d'un système de gestion partagée et commande des équipements de jeux.
- Juin 2026 : installation des équipements de jeux dans le parc.

### Financement nécessaire :

2 614,00 € (supervision professionnelle et matériaux) + 153,00 € (kit de démarrage) + 633,00 € (jeux) + 700,00€ (rémunération salariale : 20 h × 35 €/h), soit 4 100,00 €.

### Résultats – Retours d'expérience :

- Le projet a été **proposé et présenté par les enfants** lors des assemblées générales de Calico et des réunions de copropriété, et **tous les enfants participent** à la gestion du poulailler ;
- Expérience positive du chantier participatif, avec une supervision professionnelle nécessaire — **25 personnes** ont participé aux travaux ;
- **Accueil très enthousiaste** du projet au sein de **Calico**, de la part des **habitants des autres appartements** et du **quartier** ;
- Un **projet fédérateur** pour les relations de voisinage — **intergénérationnelles** et **interculturelles** —, car il est « accessible à tous » ;
- Des personnes de **tous âges** viennent dans le jardin pour s'occuper des poules, mais aussi pour créer des liens, grâce à une **fréquentation accrue du jardin** ;



- Participation de nombreux habitants : **14 ménages** se sont inscrits pour gérer le projet (ce nombre s'explique par la simplicité du projet et sa concrétude, sans nécessiter de longues réflexions, réunions, etc.) ;
- **Hausse de la participation à l'assemblée générale** depuis le lancement du projet : 25 ménages sur 35 ont assisté à la dernière assemblée générale ;
- **Relance des discussions sur le CARE** lors de l'assemblée générale, à partir des nouveaux usages du jardin.



*Photo prise lors du chantier participatif du 19 avril 2026 à Calico.*



*Photos prises après le chantier participatif, le 10 juin 2026 à Calico.*

## *Sous-action 2 : Création d'un panneau signalant l'existence du jardin communautaire ouvert au quartier :*

### Défi spécifique :

- Améliorer la communication sur l'existence du jardin commun — « le parc » ;
- Améliorer la visibilité et l'utilisation du parc, ouvert au quartier et au public, situé à l'arrière du bâtiment, par les habitants de Calico et du quartier ;
- Renforcer l'appropriation du parc par les habitants, en particulier par les enfants.

### Notre idée :

Création, par les enfants de Calico dans le cadre d'un atelier créatif, d'un panneau ou d'une affiche afin de faire connaître l'existence du parc situé derrière le bâtiment et son accessibilité au public. Le contenu de l'affiche sera décidé par les habitants, adultes et enfants.

Le panneau sera conçu lors d'un atelier créatif ouvert à tous les habitants de Calico, mais sera réalisé par les enfants.

L'atelier se déroulera très probablement dans l'appartement commun, qui dispose de grandes tables permettant la création collective de l'affiche.

Le panneau sera fixé sur la grille d'entrée.

### Nous voulons vérifier si :

Ce parc peut devenir un espace commun et un lieu de rencontre permettant à Calico de mieux s'intégrer dans son quartier.

### Indicateurs/Mesures :

- Augmentation de la fréquentation et de la présence dans le parc, telles qu'observées et rapportées par les habitants ;
- Nombre de participants à l'atelier créatif (proportion d'hommes, de femmes et d'enfants).



*Photos prises lors de l'atelier du 10 décembre 2025 à Calico.*



### Activités :

- Rechercher et choisir le support le plus durable pour l’affiche ;
- Fixer une date pour l’atelier créatif en veillant à réunir un nombre minimal de participants;
- Acheter le matériel — papier, peinture, marqueurs, etc. ;
- Encadrer l’atelier et la création de l’affiche ;
- Imperméabiliser l’affiche en papier ou numériser le dessin afin de l’imprimer sur une bâche imperméable ;
- Afficher le panneau.

### Quels sont les partenaires ?

## Les habitants de Calico et Bruxelles Logement.

Calendrier :

- Décembre 2025 : atelier destiné aux enfants de Calico pour réaliser le panneau.
- Janvier 2026 : impression de l’affiche et installation sur la grille d’entrée.

Financement nécessaire :

Environ 500,00 € (matériel et impression) + 210,00 € (rémunération salariale: 6 h × 35 €/h), soit 710,00 €.



*Photos prises en janvier 2026 à Calico.*

## Résultats – Retours d'expérience :

- **Augmentation de la fréquentation et de la présence dans le parc**, telles qu'observées et rapportées par les habitants ;
- **Davantage de jeunes du quartier** traversent le parc ;
- Quelques **incidents** liés à des comportements turbulents ;
- Davantage de visites d'**autres enfants** ;
- Davantage d'**interactions sociales** avec les habitants du quartier et de la copropriété.

### 3- Indicateurs et enjeux transversaux ?

Les indicateurs globaux de réussite sont les suivants :

- La revitalisation de l'implication des habitants dans la vie communautaire de Calico ;
- L'augmentation du nombre de visites dans le parc (principal espace commun de Calico) par les habitants de Calico et du quartier ;
- La mise en place d'une gestion collective du poulailler et de l'aire de jeux pour enfants ;
- La pérennité de la gestion collective à moyen et long terme ;
- L'implication des habitants dans la mise en place des projets et dans le chantier participatif ;
- La participation réelle des enfants à la mise en place et à la gestion quotidienne du projet;
- La réalisation effective des actions expérimentales ;
- Le nombre d'habitants impliqués dans le processus.

Cette première initiative, réunissant les trois groupes de sous-actions, porte principalement sur les enjeux de gouvernance. Le cœur de cette relance de la cohésion sociale est étroitement lié à la question de la gouvernance au sein de Calico. Il importe donc d'examiner attentivement et de repenser le modèle de gouvernance mis en place, afin de l'améliorer et/ou de l'adapter pour garantir la viabilité à long terme du projet. Cette réflexion doit être menée parallèlement à la question de la nécessité et de la durée de l'accompagnement initial et temporaire assuré par une institution publique, en l'occurrence, le CLTB.

Nous avons toutefois mis en évidence le lien étroit entre la gouvernance par le maintien d'un engagement collectif des habitants et la valorisation des espaces communs comme lieux d'interaction et de partage entre les habitants.

À une échelle plus large, cette valorisation du jardin commun contribue également à mieux intégrer Calico dans le quartier — grâce au panneau — et à encourager les interactions entre les habitants de Calico et la communauté locale. Plus précisément, cette valorisation de l'espace du jardin commun a été rendue possible par la proposition d'assistance technique, qui permet aux habitants (adultes et enfants) de mieux se l'approprier. Il s'agit donc également d'un enjeu relevant du module « construction ». Naturellement, l'installation d'un poulailler implique aussi une production d'œufs sur place et la possibilité de réduire les déchets ménagers.

L'implication des enfants a également constitué un élément central de cette initiative. En effet, la question de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la lutte contre les discriminations et les injustices envers les femmes, défendues par l'association Angela D., nous ont amenés à nous interroger sur la place accordée aux enfants dans le projet. L'intégration des enfants dans la vie communautaire de Calico soulève donc à la fois des enjeux sociaux et de gouvernance, puisqu'ils représentent, dans une certaine mesure, l'avenir de ce type de projet d'habitat.

## ACTION 3 : Simplifier les structures de gouvernance en vue de la reproduction

---

Cette action vise à évaluer et à simplifier le cadre de gouvernance multiniveaux existant afin d'améliorer sa reproductibilité dans différents contextes. Une attention particulière sera accordée à la structure actuelle à cinq niveaux, en évaluant sa complexité opérationnelle, sa valeur ajoutée et la faisabilité de son transfert.

L'approche associe des consultations ciblées et une analyse interne afin d'identifier les possibilités de simplification tout en préservant les fonctions essentielles de gouvernance. Elle comprend :

- La conduite d'entretiens structurés avec les partenaires du projet et les principales parties prenantes ;
- La réalisation d'une évaluation interne du modèle de gouvernance et de sa mise en œuvre ;
- L'identification des niveaux critiques, des redondances et des domaines susceptibles d'être regroupés.

Les résultats alimenteront l'élaboration d'un modèle de gouvernance simplifié qui préservera son efficacité tout en améliorant sa clarté, sa facilité d'utilisation et sa transférabilité en vue de futures reproductions.

Responsables : habitants de Calico et Bruxelles Logement – Échéance : 01/05/2026

### 1- Quel est le défi spécifique ?

Comme indiqué dans le défi spécifique de l'Action 1, la simplification ou l'adaptation de la gouvernance de Calico peut constituer un défi particulier pour la reproductibilité du projet à l'échelle européenne.

Pour traiter cette question, il a été décidé de mener des entretiens avec des habitants de Calico. À cette fin, il a été nécessaire d'élaborer un questionnaire d'entretien semi-structuré afin d'identifier les principaux enjeux qui sous-tendent la gouvernance, tant directement qu'indirectement. Comme pour l'action précédente, bien que l'accent principal soit mis sur le module de gouvernance, les autres modules sont également pertinents.

Les commentaires quantitatifs et qualitatifs recueillis devraient servir de base à des recommandations visant à simplifier le modèle de coordination multipartenaire et à déterminer, pour les futurs projets, le niveau minimal d'accompagnement externe — gestion — nécessaire durant la période critique de deux ans suivant l'emménagement.

Dans l'ensemble, les entretiens ont permis d'identifier plusieurs aspects méritant d'être approfondis, notamment :

- La multiplication des partenaires, qui pourrait contribuer à un « manque » d'investissement en temps et en énergie de la part des habitants au sein de l'habitat collectif ;
- Les enjeux intergénérationnels en tant que défis pour la pérennité de la gouvernance interne ;

- La coopérative d'habitants et la responsabilité collective du logement : un statut intermédiaire entre locataire et propriétaire, permettant une intergénérationnalité structurelle et une flexibilité à long terme ;
- La diversité sociale et l'autonomisation comme enjeux de gouvernance interne ;
- L'existence, avant le projet Calico, d'une dynamique collective dotée d'un système décisionnel fonctionnel, qui a apporté une expérience en matière de gestion et de prise de décision ;
- La présence du dispositif Housing First et son incidence sur la notion de soin au sein de Calico ;
- L'implication et/ou la consultation des futurs habitants concernant l'aménagement ou la conception des espaces communs, afin de favoriser davantage les rencontres et, par conséquent, de consolider la stabilité de la communauté.

2- Quelles actions sont proposées ? Comment mettre en œuvre l'action ?  
Quels partenaires ? Quel calendrier ?

### *Sous-action 3 : Élaboration du questionnaire d'entretien :*

#### Généralités :

Qu'est-ce qui a bien fonctionné jusqu'à présent et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

Quelles améliorations doivent être apportées ?

#### Gouvernance :

- Interroger la gouvernance interne, notamment la question des appartements partagés : quel avenir leur est réservé ?
- Comment la transition entre la gestion associative et la gestion par les habitants a-t-elle été vécue — une année de transition ? Cette durée est-elle suffisante pour créer une communauté capable d'assurer elle-même la gestion du projet ? Plusieurs modèles de gouvernance ont-ils été testés ? Quels enseignements en ont été tirés ?
- Comment les activités sont-elles gérées en matière de répartition du temps ? Les familles monoparentales sont-elles dispensées de participer à certaines activités ? — Les habitants de Pass-ages doivent, par exemple, effectuer des heures de bénévolat. Comment l'engagement a-t-il évolué ?

#### Bâtiment :

- Comment les espaces communs sont-ils organisés, gérés, conçus et aménagés ? Quelle place les enfants occupent-ils dans cette gestion et cette conception ? Existe-t-il une démarche de coconception et de participation des enfants ?

#### Dimension sociale :

- Explorer les questions liées au genre, à la place des enfants et à la présence du « care » — à travers les associations, la présence d'un grand nombre d'enfants, etc. ;
- L'entraide trouve-t-elle un écho au sein de la communauté de Calico ? Si oui, s'agit-il d'une entraide entre habitants ou uniquement d'une aide assurée par l'intermédiaire des associations ?
- Quelle est la qualité des liens entre les différents groupes d'habitants ?

- Comment définiriez-vous le sentiment d'appartenance à une communauté au sein de Calico ?
- Quel impact la majorité féminine au sein de Calico pourrait-elle avoir — même si elle n'était pas nécessairement intentionnelle ?
- Quelle est votre opinion sur le dispositif Housing First ?
- Si l'aventure Calico devait être renouvelée, y participeriez-vous à nouveau ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
- Quelles mesures pourraient être prises pour maintenir l'engagement des habitants et renforcer la participation intergénérationnelle ?
- Comment renforcer le sentiment d'appartenance des enfants et leur appropriation du lieu ?

*Sous-action 4 : Entretiens avec Étienne De Leeuw (Pass-ages), Alessia Kapo (CLTB) et Isabelle Glansdorff (Angela D.) :*

#### Défi spécifique :

- Améliorer la connaissance des pratiques de gouvernance interne ;
- Explorer et identifier les pistes potentielles d'amélioration et/ou de simplification de la gouvernance interne ;
- Comprendre les évolutions de la gouvernance interne, la perception qu'en ont les habitants et le comportement des habitants impliqués.

#### Mesure :

- Qualité et quantité des données et informations pertinentes recueillies lors des entretiens afin d'identifier les possibilités de simplification tout en préservant les fonctions essentielles de gouvernance ;

#### Activités :

- Prendre contact avec la personne à interroger et fixer une date pour l'entretien ;
- Mener l'entretien ;
- Transcrire l'entretien ;
- Analyser les informations pertinentes.

#### Quels sont les partenaires ?

Étienne De Leeuw (habitant de Calico et membre de Pass-ages), Alessia Kapo (habitante de Calico et membre du CLTB), Isabelle Glansdorff (habitante de Calico et membre d'Angela D.) et Bruxelles Logement.

#### Calendrier :

- Novembre 2025 : entretien mené via Teams avec Étienne De Leeuw ;
- Janvier 2026 : traitement des données issues de l'entretien avec Étienne De Leeuw ;
- Novembre 2025 : entretien en face à face mené avec Alessia Kapo ;
- Mars 2026 : entretien en face à face mené avec Isabelle Glansdorff ;
- Mars 2026 : traitement des données issues des entretiens.

Financement nécessaire : Environ 1 050,00 € — rémunération salariale : 30 h × 35 €/h.



## What are the key takeaways?



- **Context :**

- This action aims **simplify the existing multi-level governance** framework to make its **replicability easier** across different contexts. Particular attention on the current five-level structure, evaluating its operational complexity, added value, and feasibility for transfer.



- **Specific challenges :**

- The approach combines **targeted interviews** and **internal analysis** to identify opportunities for simplification while preserving core governance functions;
  - Conducting structured interviews with project partners and key stakeholders
  - Undertaking an internal evaluation of the governance model and its implementation;
  - Identifying critical layers, redundancies, and potential areas for consolidation;
- **Improving clarity, usability, and transferability for future replication.**

### 3- Indicateurs et enjeux transversaux ?

Les indicateurs globaux de réussite sont les suivants :

- **Volume et pertinence des données recueillies**
  - Nombre d'entretiens réalisés avec les parties prenantes, par catégorie ;
  - Pourcentage d'entretiens répondant aux critères de qualité prédéfinis, par exemple l'exhaustivité et la pertinence pour l'évaluation de la gouvernance ;
  - Nombre d'enseignements distincts identifiés en matière de gouvernance.
- **Identification des défis et thèmes liés à la gouvernance**
  - Nombre de problèmes ou thèmes récurrents identifiés dans les différents entretiens ;
  - Degré de convergence entre les groupes de parties prenantes, par exemple le pourcentage de problèmes mentionnés par plusieurs catégories de parties prenantes ;
  - Nombre de niveaux ou de fonctions de gouvernance identifiés comme complexes ou redondants.
- **Évaluation de l'impact sur l'expérience vécue au sein de la communauté Calico**
  - Pourcentage de répondants faisant état d'un impact positif, neutre ou négatif de la structure de gouvernance ;
  - Nombre d'exemples concrets établissant un lien entre la structure de gouvernance et l'usage quotidien, la participation ou la prise de décision ;
  - Indice qualitatif de satisfaction, fondé sur un codage structuré des entretiens ou une échelle d'évaluation.

La complexité de la structure de gouvernance de Calico soulève plusieurs défis sous-jacents. Tout d'abord, il convient de relever que, si cette structure a joué un rôle particulièrement important dans la conception de Calico, elle est moins présente dans l'expérience quotidienne du projet.

Le principal enjeu sous-jacent réside dans l'équilibre — évolutif et parfois précaire — de l'implication des habitants entre la vie communautaire au sens large et la vie communautaire propre à Calico. L'une des questions qui en découle directement concerne l'importance accordée aux espaces communs, qui servent de lieux d'interaction et de création de liens.

D'autres questions sont toutefois également soulevées, notamment les relations intergénérationnelles, le rôle des femmes dans le projet et celui des enfants.

Il est bien entendu également intéressant d'observer la place du « care » dans l'expérience vécue du projet et dans la vie communautaire de Calico.



## **Conclusion & Annexe**

## CONCLUSION :

Le plan de continuité de Calico marque le passage d'une expérience pilote à une réflexion sur la manière dont le modèle peut devenir une réponse reproductible et durable aux besoins en logements abordables à Bruxelles. Dépassant le stade de l'expérimentation, il examine les conditions dans lesquelles Calico pourrait être intégré plus solidement aux politiques du logement, tout en répondant à trois défis majeurs pour sa reproduction : inscrire le modèle dans les cadres politiques existants, pérenniser la vie communautaire et simplifier les structures de gouvernance afin de faciliter de futurs projets.

S'appuyant sur plusieurs années d'expérience après l'emménagement, ce travail offre une perspective actualisée par rapport au rapport de 2022 sur la reproductibilité, en tirant parti des enseignements pratiques acquis et d'une compréhension approfondie des dynamiques à long terme du projet. Le processus du réseau de transfert d'innovation URBACT a encore enrichi cette réflexion grâce aux précieux retours des villes partenaires et de l'experte principale, à la découverte d'initiatives locales inspirantes telles que les efforts de mobilisation observés à Thessalonique, ainsi qu'à l'échange de méthodologies et d'outils favorisant la reproduction.

En définitive, cette expérience a renforcé la capacité de la Région à concevoir, mettre en œuvre et changer d'échelle des projets de logement innovants, tout en confirmant la valeur de la coopération européenne comme catalyseur d'apprentissage, d'adaptation et d'impact à long terme.

## ANNEXE : Liste de questions | Panel 2 – Financer le logement abordable à grande échelle

### Annexe 1 :

#### Structure fondée sur des scénarios

Modératrice : Orna Rosenfeld, experte principale

#### Note générale :

Le panel réunit un acteur de la finance éthique — Crédal, Thiago Nyssens —, une actrice de la finance à impact — Virginie Samyn — et une institution financière européenne — Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Vlaho Kojakovic. Cette composition permet de comparer différents profils d'investisseurs au regard des défis liés au financement d'un modèle de logement abordable tel que Calico.

Chacun de ces types d'investisseurs présente des limites bien connues :

- Acteurs de la finance éthique : capacité financière limitée et taux d'intérêt moins compétitifs ;
- Investisseurs à impact : attentes en matière de rendement pouvant être jugées trop élevées ;
- Institutions financières européennes : volumes de prêts souvent trop élevés — environ 200 millions d'euros.

#### 1. Questions générales

- *Selon vous, quels sont aujourd'hui les principaux obstacles au financement du logement abordable en Europe ?*
- *En quoi la structure financière du Housing Deal diffère-t-elle des approches plus traditionnelles du logement social ou intermédiaire ?*
- *D'après votre expérience, quelle est la condition essentielle pour rendre ce type de projet crédible aux yeux des financeurs ?*

#### 2. Attractivité financière et défis du financement mixte

*(Questions relatives à la nécessité de subventions publiques et au partage des risques)*

- *Concrètement, qu'est-ce qui rend un projet comme Calico « finançable » ?*
- *Quelles garanties ou protections sont essentielles pour attirer des investisseurs institutionnels et/ou privés ?*
- *Quels sont les critères décisifs pour qu'un investisseur s'engage ?*
- *Comment concilier les attentes en matière de rendement financier avec les objectifs d'accessibilité financière à long terme ?*
- *Quel est le juste équilibre entre financement public et financement privé ?*
- *Dans quelle mesure les garanties publiques sont-elles indispensables ? Compte tenu du contexte actuel de surendettement de la Région de Bruxelles-Capitale, quelle valeur accordez-vous à ces garanties ?*
- *Quels mécanismes permettraient de mieux répartir les risques entre les parties prenantes ?*
- *Les modèles hybrides constituent-ils une solution ou ajoutent-ils une complexité supplémentaire ?*

#### Questions ciblées par intervenant

- BERD : *Quels types d'actifs ou de structures rendent un projet attractif pour une banque comme la vôtre ? Quel est le montant minimal d'un prêt ? Existe-t-il des possibilités de financer des projets de plus petite échelle afin de faciliter l'accès aux prêts institutionnels — par exemple le modèle Sostre Civic ?*
- Crédal : *Comment évaluez-vous le risque dans les projets présentant une forte dimension sociale ?*
- Virginie Samyn : *Existe-t-il des pistes permettant d'élargir le secteur de l'investissement au logement abordable ou social ?*

#### 4. Changement d'échelle

Objectif : passer des projets pilotes à des portefeuilles de projets

- *Pourquoi est-il si difficile de passer de projets pilotes à des modèles à grande échelle ?*
- *Comment structurer des portefeuilles de projets afin d'attirer les investisseurs ?*
- *Un projet comme Calico peut-il être financé comme une initiative autonome ou une approche par portefeuille est-elle nécessaire ?*

Question ciblée :

- Geert, CLTB : *Quelles conditions doivent être réunies pour atteindre une masse critique ?*

#### 5. Rôle des pouvoirs publics

Objectif : ancrer la discussion dans les politiques publiques

- *Quel rôle les pouvoirs publics devraient-ils jouer dans ces montages financiers ?*
- *Est-il nécessaire de créer de nouveaux instruments publics pour soutenir de tels modèles ?*
- *Comment concilier l'investissement privé avec les contraintes de l'intervention publique ?*

#### 6. Questions prospectives — conclusion dynamique

Objectif : conclure par une vision