



**shifting
economy.brussels** 

ENSEMBLE, VERS L'ÉCONOMIE DE DEMAIN
SAMEN OP WEG NAAR DE ECONOMIE VAN MORGEN



GREEN DEAL POUR UNE LOGISTIQUE URBAINE À BASSES ÉMISSIONS EN RÉGION DE BRUXELLES- CAPITALE

RAPPORT INTERMÉDIAIRE 2026

Lebeau, P., Strumane, N., Bernier, D.

15 septembre 2026

Table des matières

Introduction et guide de lecture	3
Le cycle 2 dans son contexte	4
Objectifs du Green Deal logistique urbaine.....	4
Membres et engagements	5
Bonnes pratiques	6
Événements et groupes de travail	7
Comité de pilotage : gouvernance et représentation.....	9
Bilan à mi-parcours des engagements	10
État d’avancement des engagements.....	10
Principaux obstacles rencontrés par les membres	11
Principaux soutiens rencontrés par les membres.....	12
Retour d’expérience sur le Green Deal	14
Recommandations à l’intention des pouvoirs publics	16
Présentation des premiers résultats	16
Succès selon le type d’action	18
Succès en fonction de la complexité de l’engagement.....	19
Succès en fonction des facteurs clés de réussite	19
Conclusion.....	21



Introduction et guide de lecture

La Région de Bruxelles-Capitale vise à atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 tout en améliorant considérablement la qualité de l'air. Pour y parvenir, le gouvernement régional a fixé des cibles ambitieuses dans plusieurs domaines d'action. Le secteur des transports joue un rôle clé dans cette transition, au travers d'une série de mesures définies dans le Plan régional de mobilité, la Stratégie de mobilité à faibles émissions et la Shifting Economy.

Le Green Deal pour une logistique basses émissions contribue à ces objectifs en se concentrant spécifiquement sur la dimension transport de marchandises de la mobilité urbaine. Son objectif global est de rassembler, de soutenir et de valoriser les pionniers de la logistique urbaine basses émissions, avec l'ambition d'inspirer tous les acteurs de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le Green Deal est structuré en cycles de deux ans, durant lesquels les signataires mènent des actions concrètes et ambitieuses. Le premier cycle, qui s'est déroulé entre 2023 et 2025, a donné lieu à la publication d'un rapport à mi-parcours en 2024 et d'un [rapport final en 2025](#). Un deuxième cycle est en cours pour la période de 2025 à 2027. C'est dans ce cadre que nous avons le plaisir de vous présenter ce rapport à mi-parcours. Le cycle se clôturera en 2027 par la publication d'un rapport final qui dressera le bilan des réalisations et évaluera les résultats globaux des membres.

Le présent rapport doit être considéré comme un point intermédiaire sur les engagements pris par les membres du Green Deal. Il s'appuie sur des entretiens approfondis menés individuellement. Pour faciliter ce processus, un questionnaire structuré a été élaboré en concertation avec le comité de pilotage. Ces entretiens ont permis de suivre les progrès accomplis, ainsi que d'identifier les défis, les besoins en matière de soutien et les opportunités de collaboration.

Dans l'ensemble, les résultats confirment le niveau élevé d'engagement dont font preuve les membres. Ils mettent également en évidence l'émergence de plusieurs collaborations prometteuses et d'initiatives innovantes qui illustrent la valeur ajoutée du rassemblement de diverses parties prenantes autour d'une ambition commune en faveur d'une logistique urbaine durable.

Ce rapport s'articule en trois grandes parties. La première partie donne un aperçu du Cycle 2 et de son organisation. La deuxième partie présente les principales conclusions issues des entretiens à mi-parcours. La dernière partie est consacrée aux premiers engagements menés à bien et propose quelques premiers enseignements tirés de cette expérience.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Le cycle 2 dans son contexte

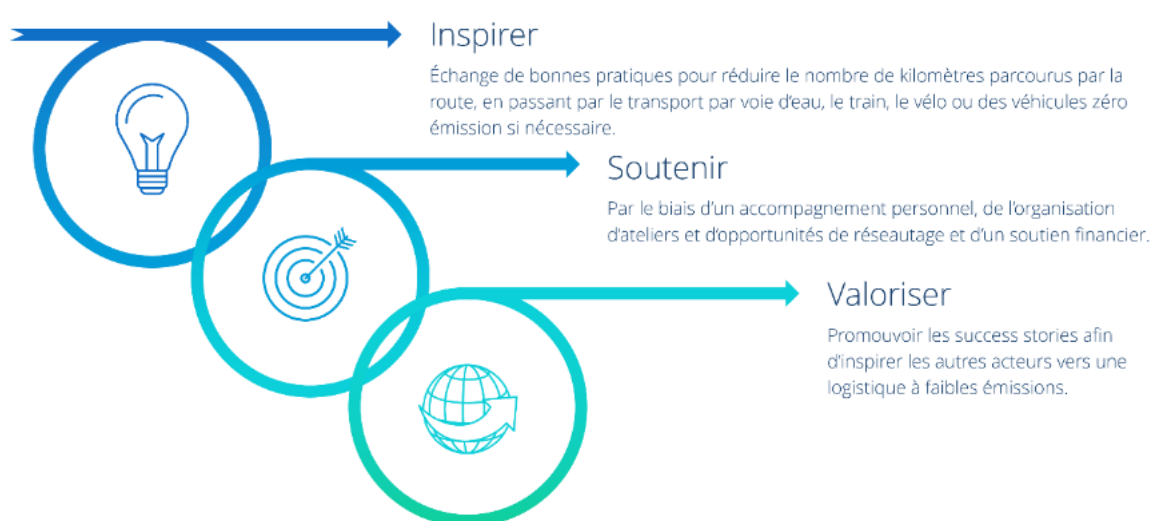
Objectifs du Green Deal logistique urbaine

Le Green Deal s'articule autour de **trois piliers** complémentaires, comme l'illustre la figure 1.

Le premier pilier est axé sur la création d'une communauté. En réunissant des organisations issues de différents secteurs et horizons, le Green Deal vise à créer un réseau de pionniers désireux de partager leurs expériences, leurs réussites et les enseignements tirés. Grâce à cet échange, les membres peuvent s'inspirer mutuellement et explorer des approches innovantes en matière de logistique urbaine.

Le deuxième pilier est axé sur l'accompagnement de la mise en œuvre. L'inspiration seule ne suffit pas à susciter le changement. Les membres du Green Deal bénéficient donc d'un accompagnement tout au long de la mise en œuvre de leurs engagements, sous la forme d'un suivi individuel, d'opportunités de mise en réseau et d'événements ciblés. Ces activités aident les membres à rester engagés, à identifier des synergies et à développer des collaborations avec d'autres participants.

Figure 1. Les trois piliers du Green Deal



Le troisième pilier a pour objectif de valoriser les réalisations et les bonnes pratiques. Mettre en lumière ces succès permet de démontrer que des solutions de logistique urbaine durable peuvent être mises en œuvre dans la pratique. Ainsi, le Green Deal vise non seulement à soutenir ses membres actuels, mais aussi à encourager de nouvelles organisations à s'engager dans les cycles à venir. Plusieurs bonnes pratiques sont publiées pour documenter ces projets inspirants. La communauté du Green Deal est également encouragée à s'impliquer activement et à partager ses propres réussites via divers canaux. LinkedIn est particulièrement utilisé, avec un groupe dédié au Green Deal comptant désormais 275 membres. Une newsletter est également envoyée chaque

trimestre à 370 abonnés. Ces chiffres montrent que le réseau s'étend au-delà de ses membres, démontrant ainsi la portée croissante des communications du Green Deal.

Membres et engagements

Le deuxième cycle du Green Deal rassemble **88 signataires**. Deux signataires supplémentaires – VPD et CEBEO – ont rejoint le programme fin 2025. En revanche, KGS a mis fin à son engagement en raison de la cessation de ses activités. Enfin, La compagnie des tuyauteurs a changé de nom pour devenir Pipecare.

La liste actualisée des signataires comprend : AB-InBev, Anderlecht, Archipelago, Artfood, BCLF, BILMO - Be-Here - Belex Air Freight - BePark - BILMO - BKH Transport - Bleen - bpost - Bruxelles Économie et Emploi - Bruxelles Environnement - Bruxelles Mobilité - Caba Jette - Cargo Velo - CEBEO - Chirec - Citydepot - citydev.brussels - Clem - Colruyt Prix les plus bas - Comeos - Coventuris - CPAS de la Ville de Bruxelles - CSD - Cyclecure - Cyclo - Dott - Duferco Logistique - eFarmz - Embuild - Espaces Mobilités - Eurovia - Febetra - Freddy met Curry - Frigo Loco - Commune de Forest - GLS - Grafik - Grooteiland - Groupe One - Holcim - Hooba - IKEA - Kone - La Monnaie - Last Link - Les chercheurs d'air - Les petits riens - Linked Farm - Lucien - MCA recycling - Möbius Benelux - Monkey Donkey - Multipharma - Mute Garage - Nowa Market - Pipecare - POLIS - Port de Bruxelles - Proximus - Recyclo - Remorquable - SD Road - Shipit - Sibelga – Smile Kombucha - SPRB - St Gilles - Stalem - Stevens Recycling - Sugg - TCO service - Terroirist - The New Drive - Today – Traject - Tri-ViZor - Urbeez - Urbike - Van Moer Logistics - Veolia - VIMAR srl – VPD Logistics – VUB.

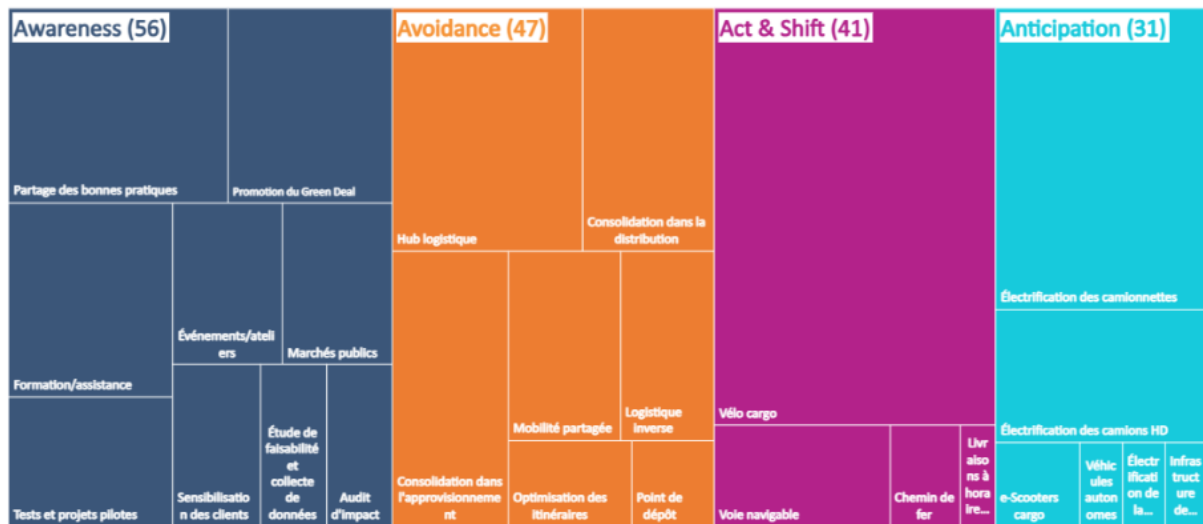
Ces signataires représentent un écosystème très diversifié composé de pouvoirs publics, d'opérateurs logistiques, de détaillants, de prestataires de services et d'acteurs de l'innovation. Leur diversité en termes de taille organisationnelle, de secteur économique et de rôle au sein de la chaîne logistique est décrite plus en détail dans la [convention du cycle 2](#).

Ensemble, ces organisations ont formulé 186 engagements. Ces engagements sont classés selon les quatre piliers de la logistique urbaine durable (le « cadre des 4A ») et regroupés en sous-catégories plus détaillées, comme l'illustre la figure 2.

La suite du présent rapport analyse l'évolution de ces 186 engagements depuis leur adoption. Une attention particulière est accordée à leurs progrès, aux obstacles rencontrés par les membres et aux facteurs qui ont favorisé leur mise en œuvre réussie.

Cette classification constitue également un outil utile pour identifier quelles organisations contribuent à chaque type d'engagement. Un aperçu complet figure dans la convention du cycle 2, où chaque engagement est présenté à la fois par organisation (annexe 1) et par catégorie d'engagement (annexe 2).

Figure 2 : Aperçu des engagements par catégorie et sous-catégorie 4A



Bonnes pratiques

Afin d'illustrer plus en détail les différentes catégories d'engagements présentées ci-dessus, une série d'exemples de [bonnes pratiques](#) a été publiée et partagée via le groupe LinkedIn du Green Deal et le site web de Brussels Environnement.

L'objectif de ces exemples est de mettre en avant des initiatives réussies par les membres du Green Deal, tout en s'inspirant de projets innovants développés ailleurs en Europe. En mettant en avant des expériences concrètes, ces études de cas visent à inspirer les organisations qui envisagent de mener des actions similaires dans le cadre de leurs propres activités.

La sélection actuelle de bonnes pratiques comprend les exemples suivants selon les 4A de la logistique durable :

Awareness

Au sein de la communauté du Green Deal, la Fédération belge de la cyclo-logistique (BCLF) présente son Baromètre annuel de la cyclo-logistique, qui offre un aperçu de l'évolution de ce nouveau secteur en Belgique.

Aux Pays-Bas, l'initiative Thuiswinkel est présentée comme un exemple illustrant comment les systèmes de certification peuvent encourager des pratiques de commerce électronique plus durables.

Avoidance

Le Théâtre royal de La Monnaie illustre comment les impacts liés à la logistique peuvent être réduits en délocalisant ses entrepôts de décors plus près de Bruxelles, ce qui permet de réduire les distances de transport et les embouteillages dans et autour de la ville.

À Paris, le concept de « bâtiment inversé » de Sogaris montre comment des parkings hors voirie peuvent être transformés en pôles logistiques urbains, optimisant ainsi l'utilisation de l'espace urbain limité.

Act&Shift

L'expérience de Cargo Velo démontre la contribution que la logistique à vélo peut apporter à un transport urbain de marchandises plus durable.

Le cas de Fludis à Paris met en évidence le potentiel de la combinaison des voies navigables intérieures et de la cyclo-logistique pour les livraisons du dernier kilomètre, illustrant comment les flux de fret traditionnellement acheminés par la route peuvent être transférés avec succès vers des modes de transport plus durables.

Anticipation of new technologies

L'expérience de Colruyt en matière d'électrification des camions frigorifiques circulant à Bruxelles illustre la transition vers des flottes de livraison zéro émission.

De même, le cas de Breytner & Innocent aux Pays-Bas démontre la faisabilité de l'électrification du transport de marchandises lourdes, y compris des camions de 50 tonnes.

D'autres exemples de bonnes pratiques sont en cours de préparation sur base des résultats obtenus lors du cycle 2. Ils seront publiés via les canaux de communication de Bruxelles Environnement et le groupe LinkedIn du Green Deal.

Événements et groupes de travail

Outre les bonnes pratiques, le Green Deal cherche à inspirer et à soutenir ses membres à travers une série d'événements organisés tant par le Green Deal lui-même, que par les organisations participantes.

Les événements suivants ont été organisés entre le lancement du cycle 2 et l'été 2026 :

- 9 septembre 2025 : lancement, séance plénière, signature des engagements et rencontres de réseautage, organisés par le Green Deal
- 12 novembre 2025 : inauguration des nano-hubs au parc-relais de Roodebeek, organisée par la VUB
- 19 novembre 2025 : Commission régionale de la mobilité des marchandises (CRM) sur les voies navigables intérieures et la logistique du bâtiment, organisée par Bruxelles Mobilité
- 26 novembre 2025 : Conférence annuelle POLIS à Utrecht
- 26 novembre 2025 : Événement « Road 33 » et présentation du baromètre BCLF

- 28 janvier 2026 : Webinaire « Électrification des véhicules utilitaires et dimensionnement des infrastructures de recharge », organisé par Sibelga
- 5 février 2026 : Atelier sur la mutualisation de la collecte des déchets, accueilli par la MCA, organisé par le Green Deal
- 31 mars 2026 : Salon de la mobilité dédié aux entreprises, avec la présentation de véhicules légers, co-organisé par Bruxelles Environnement et Bruxelles Mobilité
- 27 avril 2026 : Commission régionale de la mobilité du fret sur l'électrification des camions et des fourgonnettes et les zones de livraison, organisée par Bruxelles Mobilité
- 18 mai 2026: Webinaire « Good Food Meets the Green Deal », organisé par le Green Deal
- 20 mai 2026 : Électrification des flottes et des poids lourds, accueilli par Sibelga, organisé par Sibelga et The New Drive
- 4 juin 2026 : Fresque sur la livraison urbaine et Afterwork « Green Deal Urban Logistics », organisés par Bleen
- 18 juin 2026 : quatrième édition de l'Urban Logistics Innovation Day, organisée par POLIS
- 30 juin 2026 : Masterclass sur la mobilité « Logistique urbaine autonome : de la théorie à la réalité dans les rues », organisée par Espaces Mobilités

Plusieurs autres événements sont prévus au cours du second semestre 2026. Parmi ceux-ci, le plus important sera l'événement à mi-parcours du cycle 2, organisé par le Green Deal le 6 octobre 2026 chez Embuild.

Au-delà de l'inspiration, le Green Deal vise également à favoriser la collaboration entre ses membres. C'est pourquoi plusieurs groupes de travail thématiques ont été créés :

- 14 octobre 2025 : Groupe de travail sur la logistique alimentaire
- 13 janvier 2026 : groupe de travail sur la logistique du bâtiment
- 2 février 2026 : groupe de travail sur les marchés publics
- 16 avril 2026 : groupe de travail « Recharge hors dépôt »

Ces groupes de travail restent actifs, et plusieurs réunions de suivi ont déjà été prévues afin de développer davantage les idées et les projets abordés. De nouveaux thèmes seront également proposés lors de l'événement à mi-parcours, sur la base des enseignements tirés des entretiens et des échanges avec les membres.

Comité de pilotage : gouvernance et représentation

Avant le lancement de nouvelles initiatives, manifestations ou groupes de travail, ceux-ci font d'abord l'objet d'une discussion au sein du comité de pilotage.

Le comité de pilotage est l'organe de gouvernance stratégique du Green Deal. Ses responsabilités sont triples : représenter les intérêts des membres ; veiller à ce que le soutien apporté reste en adéquation avec les besoins et les attentes des membres ; valider l'admission de nouveaux participants.

À la suite du lancement du cycle 2 en septembre 2025, un nouveau comité de pilotage a été élu par les membres du Green Deal, comme l'illustre la figure 3. Urbike (Margot Vanderpe remplaçant Jacques Menu), Shipit (Mark Goossenaerts), Stalem (Nour Eddine Layachi) et Embuild (Lily Benoit) ont rejoint le Port de Bruxelles, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Mobilité et Bruxelles Environnement au sein du comité.

La convention du Green Deal stipule que le comité de pilotage doit toujours maintenir une représentation paritaire entre les pouvoirs publics et le monde des entreprises, garantissant ainsi une structure de gouvernance équilibrée et une forte cohérence entre les ambitions politiques et les réalités opérationnelles.

Figure 3. Composition du comité de pilotage



Bilan à mi-parcours des engagements

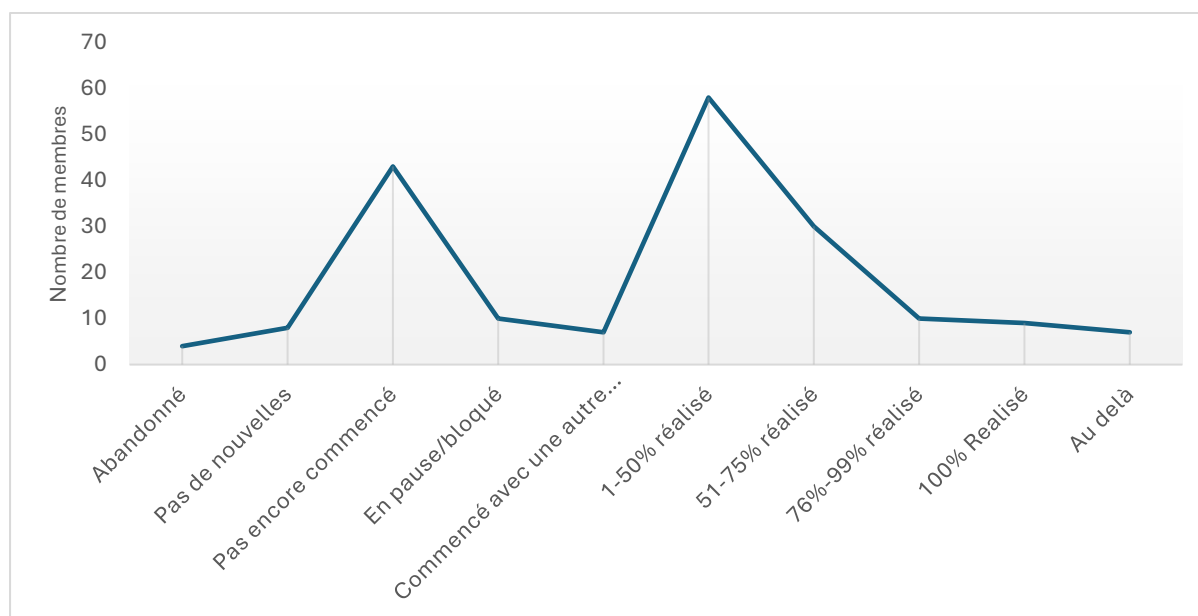
État d'avancement des engagements

Selon la convention du cycle 2, les engagements formulés en 2025 devraient être réalisés d'ici début 2027. Les entretiens menés au cours du premier semestre 2026 offrent donc l'occasion d'évaluer les progrès réalisés à mi-parcours du cycle. Leur état d'avancement est repris dans la Figure 4.

Comme prévu, la plupart des engagements ont soit déjà démarré, soit sont en cours de mise en œuvre. Ensemble, ces catégories représentent 47 % de l'ensemble des engagements enregistrés dans le cadre du Green Deal.

Dans le même temps, 23 % des engagements n'ont pas encore été mis en œuvre. Bien que ce chiffre puisse paraître important, les entretiens ont confirmé que les organisations participantes restent attachées à leurs objectifs. Pour la plupart des membres, les retards s'expliquent par des contraintes opérationnelles ou des obstacles à la mise en œuvre plutôt que par un manque de motivation. La section suivante examine ces obstacles plus en détail.

Figure 4. Engagements en fonction de leur état d'avancement



Sur une note plus positive, 9 % des engagements ont déjà été menés à bien ou ont dépassé leur objectif initial. Ces réalisations sont mises en avant plus loin dans ce rapport.

Enfin, un nombre limité d'engagements ont été soit interrompus, soit n'ont pas pu faire l'objet d'un suivi lors de l'entretien à mi-parcours en raison de l'absence de réaction de la part des membres. Ces cas sont regroupés dans les catégories « Pas de nouvelles » et « Abandonné ».

Principaux obstacles rencontrés par les membres

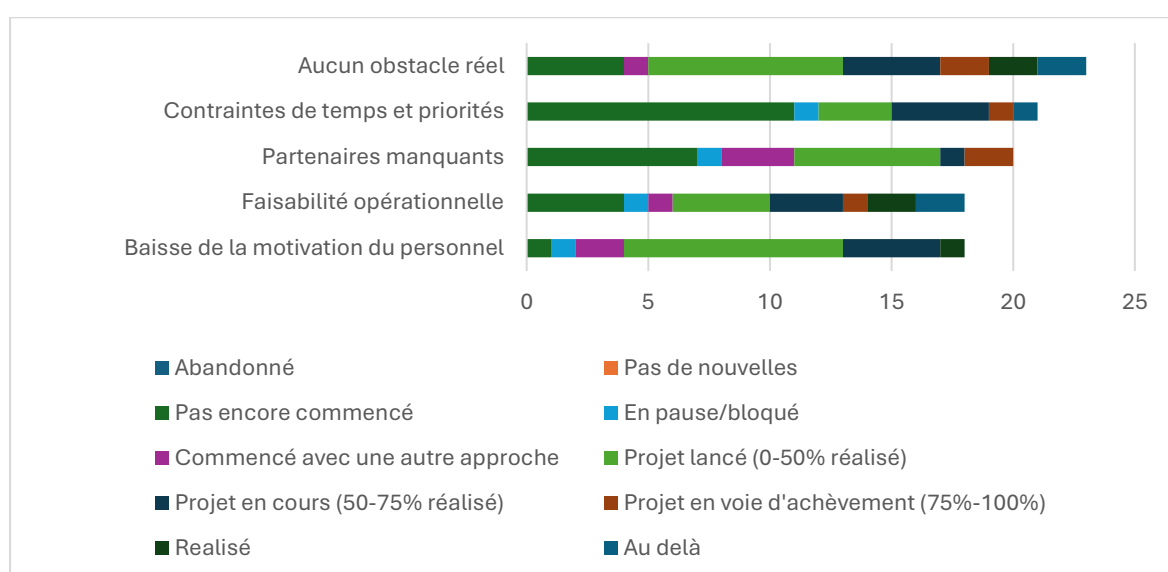
Afin de mieux comprendre l'état d'avancement des engagements, il a été demandé aux membres d'identifier le principal obstacle affectant la mise en œuvre de chaque engagement. La figure 5 présente la répartition des obstacles en fonction de l'état d'avancement des engagements.

La situation la plus fréquemment observée est l'absence d'obstacles. Sans surprise, ces engagements ont tendance à figurer parmi les plus avancés. Plusieurs ont déjà été menés à bien ou ont dépassé les attentes, tandis que la plupart des autres sont bien engagés.

Parmi les obstacles identifiés par les membres, les **contraintes de temps et les priorités concurrentes** sont principalement cités. Ces contraintes reflètent principalement un manque de ressources disponibles et la difficulté d'accorder une attention suffisante aux engagements du Green Deal parallèlement aux responsabilités opérationnelles quotidiennes. Pour de nombreuses organisations, la continuité des activités reste naturellement la priorité absolue, en particulier en période d'incertitude économique.

En conséquence, une part importante des engagements confrontés à cet obstacle n'ont pas encore été mis en œuvre. Néanmoins, les entretiens montrent également que ce défi est loin d'être insurmontable, puisque de nombreux engagements confrontés à des contraintes de ressources similaires progressent déjà avec succès.

Figure 5. Engagements classés selon leur principal obstacle



Le deuxième obstacle le plus important identifié est le **manque de partenaires adaptés**. Ce défi va au-delà de la simple indisponibilité de partenaires. Il reflète également les difficultés à identifier les bons interlocuteurs, à instaurer la confiance et à mettre en place des collaborations efficaces entre les organisations.

Sans surprise, cet obstacle explique une part importante des engagements qui n'ont pas encore démarré. Il est intéressant de noter que de nombreux membres ayant décidé d'adapter l'approche initiale de leur engagement ont également fait état de difficultés liées aux partenaires. Dans plusieurs cas, les organisations ont finalement choisi de suivre une stratégie de mise en œuvre plus autonome plutôt que d'attendre des partenaires externes. Cela démontre l'influence réciproque des différents acteurs de la chaîne logistique et l'importance de les rassembler au sein d'un réseau tel que le Green Deal.

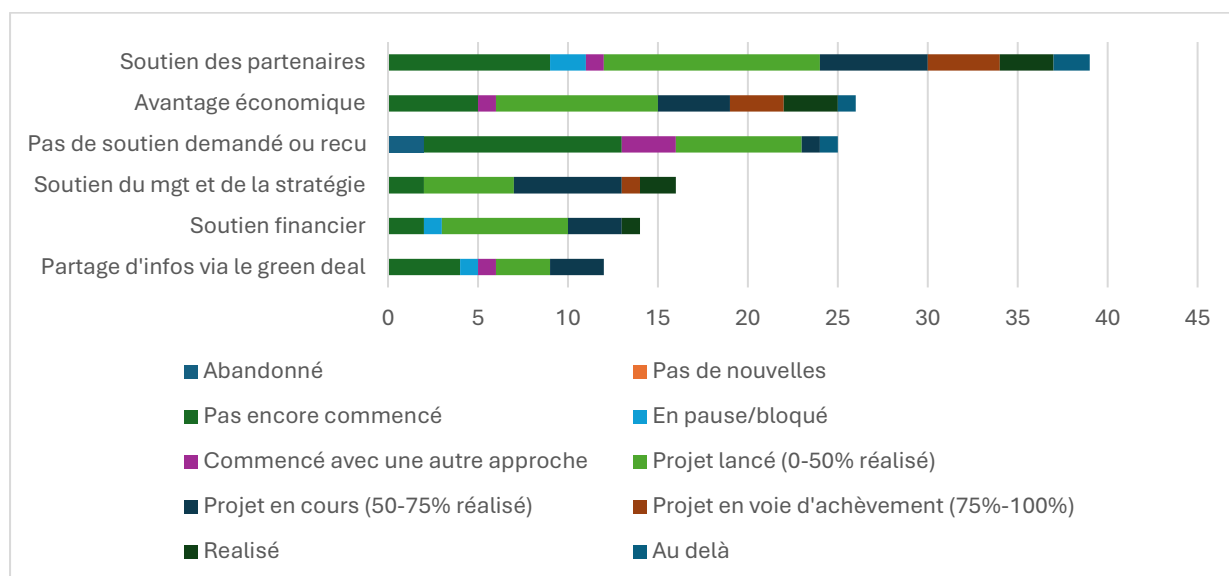
Une troisième catégorie importante d'obstacles concerne la **faisabilité opérationnelle**. Plusieurs initiatives impliquant des vélos-cargo se sont heurtées à des limites pratiques liées aux volumes de livraison ou aux distances de transport. De même, certains projets d'électrification ont rencontré des contraintes techniques, notamment en ce qui concerne l'autonomie des véhicules, la disponibilité des infrastructures de recharge ou la maturité de certaines technologies pour des cas d'utilisation spécifiques tels que le transport frigorifique. Cependant, la majorité des engagements confrontés à des obstacles opérationnels progresse bien comme le montre la Figure 5.

Un dernier obstacle important identifié par les membres est la **résistance au changement**. Les employés peuvent percevoir certains changements comme une détérioration de leurs conditions de travail, tels que le passage des véhicules conventionnels aux vélos-cargo. La résistance au changement affecte également les projets visant à regrouper les flux de marchandises, car ceux-ci exigent souvent des organisations qu'elles modifient des processus opérationnels établis depuis de nombreuses années. Dans l'ensemble, cependant, les entretiens montrent que les organisations parviennent généralement à surmonter ces obstacles grâce à une communication appropriée, au soutien de la direction et à une expérience pratique des solutions proposées. Une fois les changements réalisés, tant les salariés que les employeurs sont convaincus par ces nouveaux processus logistiques.

Principaux soutiens rencontrés par les membres

Comme le montre la section précédente, de nombreuses organisations ont réussi à surmonter les obstacles affectant leurs engagements. Au cours des entretiens, les participants ont donc également été invités à identifier les principaux soutiens qui les ont aidés à progresser. Ils sont représentés dans la figure 6.

Figure 6. Engagements classés selon leur principal soutien



Le **soutien des partenaires** apparaît clairement comme le facteur le plus fréquemment cité. Les membres ont souligné à plusieurs reprises l'importance du réseautage et de la capacité à établir des liens avec les parties prenantes concernées. Plusieurs participants ont notamment mis en avant l'intérêt des groupes de travail pour faciliter ces liens.

Les partenariats donnent accès à des ressources complémentaires susceptibles d'accélérer la mise en œuvre, que ce soit par le biais d'une collaboration avec des opérateurs de cyclo-logistique, du soutien des pouvoirs publics pour identifier des emplacements adaptés, ou de l'expertise fournie par des organisations spécialisées. Bien qu'aucun lien direct ne puisse être établi entre le soutien des partenaires et l'état d'avancement des engagements, bon nombre des engagements les plus fructueux ont identifié ce facteur comme un élément clé de leur progression.

Le deuxième type de soutien le plus fréquemment cité est **la valeur économique associée à l'engagement lui-même**. Dans de nombreux cas, les membres ont fait état de réductions des coûts d'exploitation résultant d'une diminution des trajets à vide, d'une meilleure optimisation des itinéraires ou d'un regroupement accru des flux de marchandises. Ce moteur économique constitue un pilier essentiel de la concrétisation des engagements logistiques des membres.

Des avantages économiques peuvent également découler de nouvelles opportunités commerciales. Citons par exemple l'accès à de nouveaux segments de clientèle, l'extension vers de nouvelles zones de desserte grâce à la création de nouveaux hubs, ou encore le développement d'offres de services innovantes. Pour certaines organisations, la possibilité de tester de nouvelles solutions à échelle réduite avant un déploiement à plus grande échelle a également permis de réduire les risques financiers et opérationnels. Comme pour le soutien des partenaires, aucun lien clair ne semble exister entre ce facteur et le niveau d'engagement. Néanmoins, bon nombre des

engagements qui ont connu le plus de succès ont cité la valeur économique comme un moteur majeur de la mise en œuvre.

Un troisième constat concerne les engagements qui n'ont bénéficié d'aucun soutien spécifique. Dans cette catégorie, la proportion d'engagements déjà menés à bien est nettement plus faible, tandis qu'une grande partie n'a pas encore été lancée. Chercher à développer son engagement sans soutien ne semble ainsi pas être la stratégie la plus prometteuse. Trouver le bon écosystème de soutien apparaît donc essentiel pour faire passer les engagements de la phase de planification à celle de l'action.

Au-delà du soutien externe, **le soutien en interne apparaît comme un autre facteur clé avec l'engagement de la direction**. Les engagements étroitement alignés sur la vision stratégique à long terme d'une organisation ont tendance à bénéficier d'un soutien accru de la part des dirigeants et à profiter d'un accès plus aisé aux ressources ainsi qu'à une meilleure collaboration interne. L'impact de ce facteur est particulièrement frappant. Sur les 16 engagements qui ont identifié le soutien de la direction comme leur principal facteur clé, seuls deux n'avaient pas encore démarré au moment des entretiens. La grande majorité d'entre eux progressaient déjà avec succès.

Le **soutien financier** semble également jouer un rôle significatif. L'accès au financement permet aux organisations de consacrer du temps et des ressources humaines à la mise en œuvre, levant ainsi l'un des principaux obstacles identifiés dans la section précédente : les contraintes de temps. Le financement public réduit en outre les risques liés à l'innovation en permettant aux organisations de tester de nouvelles approches avant de s'engager dans un déploiement à grande échelle. Les subventions facilitent également l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux modèles opérationnels, en particulier dans des domaines tels que la cyclo-logistique et l'électrification des flottes.

Enfin, de nombreux membres ont mis en avant **le Green Deal lui-même comme un soutien à la réalisation des engagements**. Contrairement au soutien financier ou opérationnel, sa valeur ajoutée réside principalement dans le partage des connaissances, la mise en réseau et l'intelligence collective. Plusieurs membres ont indiqué que leur participation au Green Deal avait accéléré la mise en œuvre de leurs engagements en créant des liens, en facilitant les échanges et en renforçant les collaborations avec d'autres participants. Les événements, les groupes de travail et les échanges entre pairs ont été particulièrement appréciés à cet égard. Les séances de coaching individuelles se sont également révélées précieuses en aidant les membres à identifier des opportunités de collaboration adaptées à leurs besoins spécifiques.

Retour d'expérience sur le Green Deal

À la fin de chaque entretien, les membres ont été invités à partager leurs retours d'expérience concernant leur participation au Green Deal. Dans l'ensemble, les retours reçus confirment les enseignements partagés dans la section précédente.

La valeur ajoutée la plus fréquemment mentionnée du Green Deal est le réseautage.

Les membres ont systématiquement souligné l'opportunité (et la nécessité) de rencontrer de nouveaux partenaires, d'identifier des contacts pertinents et de développer des collaborations qui auraient autrement été difficiles à mettre en place.

Étroitement liée à cette dimension de mise en réseau, la mise en place des groupes de travail au cours du cycle 2 a figuré parmi les initiatives les plus appréciées. Les membres apprécient leur orientation pratique et leur capacité à générer des échanges concrets, des projets collaboratifs et des liens directs entre des organisations confrontées à des défis similaires.

Parallèlement, les participants ont souligné l'importance de maintenir le système d'engagements individuels. La formalisation publique des engagements encourage les organisations à traduire leurs ambitions en actions et crée un sentiment de responsabilité au sein d'une communauté de pairs. Plusieurs membres ont souligné que ce mécanisme constitue une puissante source de motivation et contribue à maintenir la dynamique tout au long du cycle.

Dans ce contexte, les entretiens en individuel ont été particulièrement appréciées. Elles garantissent un suivi régulier, contribuent à maintenir la visibilité des engagements malgré des priorités concurrentes et apportent une stabilité en cas de changements de personnel au sein des organisations participantes. Ces entretiens contribuent également à maintenir l'engagement des membres qui ne peuvent pas toujours assister aux événements, en veillant à ce qu'ils restent en lien avec la communauté du Green Deal.

En ce qui concerne les événements, les membres considèrent généralement que les séances plénières sont utiles pour trouver l'inspiration et nouer des contacts. Cependant, nombreux sont ceux qui ont exprimé une **préférence pour des formats privilégiant l'interaction, la collaboration et la résolution pratique des problèmes**. Cela va dans le sens de la forte appréciation dont bénéficient les groupes de travail, mais les membres ont également souligné la valeur d'autres formats collaboratifs, en particulier les visites de sites, qui pourraient être organisées plus fréquemment à l'avenir.

Au-delà de ces suggestions, le message le plus fort qui ressort des entretiens concerne la **nécessité d'une plus grande visibilité** et d'une **meilleure reconnaissance**. Les membres souhaiteraient que les organisations participantes soient mises davantage en avant, en particulier via leurs réussites. Ils estiment que les réalisations des membres du Green Deal devraient faire l'objet d'une communication et d'une reconnaissance plus larges. À plus long terme, plusieurs participants ont suggéré que le Green Deal pourrait évoluer vers un label reconnu, apprécié par les clients, les pouvoirs publics et le marché dans son ensemble.

Recommandations à l'intention des pouvoirs publics

Le Green Deal sert également de plateforme de dialogue entre les acteurs privés et les pouvoirs publics. Les entretiens ont donc été l'occasion de recueillir les points de vue des membres sur la manière dont les autorités locales pourraient soutenir davantage la transition vers une logistique urbaine durable.

Dans l'ensemble, les membres ont appelé à un soutien accru en faveur des organisations contribuant activement à une logistique du dernier kilomètre à faibles émissions à Bruxelles (sensibilisation, vision et ambition claires et/ou soutien financier de la région).

Les demandes les plus concrètes concernent la poursuite du développement des infrastructures de recharge, des infrastructures cyclables, ainsi que des hubs et nano-hubs de logistique urbaine.

Les membres ont également exprimé leur volonté de mettre leur expérience opérationnelle au service des futurs débats politiques. Leurs connaissances pratiques est pertinente pour le développement de politiques comme la zone à faibles émissions (LEZ), l'électrification des flottes, les livraisons en dehors des heures de pointe et les mesures d'accessibilité urbaine. En effet, certaines annonces politiques concernant la LEZ (par exemple, le report des échéances) et l'accès des vélos aux zones piétonnes (par exemple, la zone piétonne autour du boulevard Anspach) ont suscité des incertitudes et, dans certains cas, compliqué la mise en œuvre de leurs engagements. Il en va de même pour la disponibilité d'infrastructures de recharge adaptées aux véhicules logistiques (par exemple, des espaces de recharge suffisamment grande pour recharger une grande camionnette). **Les membres appellent donc à moins de décisions imposées d'en haut et à davantage de dialogue, en particulier avec les responsables politiques.**

Plus généralement, les membres invitent les pouvoirs publics à adopter une vision ambitieuse et cohérente pour une logistique urbaine durable. Ils considèrent la communauté du Green Deal comme une précieuse source d'expertise qui devrait être consultée pour l'élaboration des politiques futures.

Enfin, de nombreux participants ont souligné que les défis de la logistique urbaine dépassent les frontières de la Région de Bruxelles-Capitale. Ils encouragent donc les décideurs politiques à renforcer la collaboration avec les régions voisines et à envisager le transport de marchandises dans une perspective métropolitaine plus large.

Présentation des premiers résultats

Cette section met en avant les 16 engagements qui ont déjà été menés à bien ou dont les résultats ont dépassé les objectifs initiaux au cours de la première moitié du cycle 2.

En analysant ces engagements, le rapport cherche à identifier les caractéristiques communes et les facteurs de réussite susceptibles d’inspirer d’autres membres et de soutenir les futurs efforts de mise en œuvre. Le tableau 1 présente la liste complète des engagements qui avaient été menés à bien ou avaient dépassé les attentes au moment des entretiens.

L’impact de ces réalisations sera évalué plus en détail lors de l’évaluation finale du cycle 2, parallèlement à l’ensemble plus large des engagements pris par les membres du Green Deal.

Tableau 1 : Liste des engagements réalisés à mi-parcours

Membre	Statut	Engagement (et évolution)
Archipel	Au-delà	Réduire le nombre de livraisons au bureau de Bruxelles en planifiant mieux les commandes (<i>passé de 15 à 4 par mois</i>)
BePark	Au-delà	Soutenir le développement des camionnettes partagées tout en proposant des espaces de stationnement équipés d’une borne de recharge afin de favoriser la transition vers l’électrique de ces acteurs (<i>passage de 0 à 85 camionnettes hébergées</i>)
Bruxelles Économie et Emploi	Au-delà	Soutenir l’électrification des utilitaires en maintenant les primes qui facilitent l’achat d’utilitaires électriques pour les PME (<i>de 3 à 12 bénéficiaires</i>)
Chirec	Au-delà	Développer les livraisons à vélo entre les sites bruxellois du CHIREC (<i>100 % des tournées de prélèvement sanguin à vélo depuis Sainte-Anne</i>)
CityDev.Brussels	Au-delà	Clarifier les conditions d’utilisation de la voie navigable pour les chantiers de CityDev (<i>clause élaborée par le Port et intégrée dans les cahiers des charges de CityDev</i>)
Smile Kombucha	Au-delà	Nous continuons à effectuer nos livraisons à vélo à Bruxelles (<i>à raison d’environ 3 livraisons par semaine</i>)
VIMAR srl	Au-delà	Relier nos flux de retour des chantiers à la voie navigable grâce au développement d’un partenariat avec le port de Bruxelles (<i>de 0 à plus de 80 % des flux du hub transférés vers notre partenaire sur le canal</i>)
Anderlecht	Réalisé	Faire valider une stratégie à long terme de développement de la cyclo-logistique (<i>validée mais non contraignante</i>)
BCLF	Réalisé	Suivre les différents équipements utilisés dans le secteur de la cyclo logistique avec un focus sur la robustesse du matériel basé sur un retour des membres de la BCLF (<i>retours sur 15 équipements différents</i>)
Freddy Met Curry	Réalisé	Effectuer nos petites livraisons hors événements exclusivement à vélo cargo (<i>100 % à vélo cargo sur ces flux</i>)

IKEA	Réalisé	100 % des livraisons aux clients sans é -émissions d'ici fin 2027 à Bruxelles et, par extension, dans toute la Belgique <i>(100 % en camionnettes et camions électriques en RBC)</i>
Les chercheurs d'air	Réalisé	Sensibiliser les jeunes consommateurs à leur comportement d'achat en ligne <i>(13 ateliers proposés pour 163 jeunes sensibilisés)</i>
Recyclage MCA	Réalisé	Électrification de la flotte au fur et à mesure de son renouvellement <i>(de 3 à 10 utilitaires électriques)</i>
Smile Kombucha	Réalisé	Mutualiser notre logistique avec nos voisins pour l'approvisionnement et les livraisons <i>(poursuite de la collaboration avec deux acteurs)</i>
Smile Kombucha	Réalisé	Regrouper les livraisons de nos clients avec les nôtres <i>(maintien de la collaboration avec deux acteurs)</i>
VIMAR srl	Réalisé	Explorer le potentiel de la cyclo-logistique pour nos chantiers grâce à l'accompagnement de Shifting Urban Logistics <i>(accompagnement réalisé avec SUL)</i>

Succès selon le type d'action

Les engagements présentés dans le tableau 1 sont relativement bien répartis entre les quatre piliers de la logistique urbaine durable. Une répartition similaire peut également être observée lorsqu'on analyse les sous-catégories plus détaillées associées à chaque engagement.

La cyclo-logistique et l'électrification apparaissent légèrement plus fréquemment dans les engagements déjà réalisés. Cependant, ces catégories figurent également parmi les plus représentées dans l'ensemble du portefeuille d'engagements, comme le montre la figure 2.

À ce stade, les résultats suggèrent donc qu'il n'existe pas de lien évident entre le type d'engagement et ses chances de réussite. On trouve en effet des initiatives déjà réalisées dans toutes les catégories d'actions, ce qui indique que des progrès vers une logistique urbaine plus durable peuvent être réalisés grâce à une grande variété d'approches.

Succès en fonction de la complexité de l'engagement

La complexité des engagements a été évaluée à l'aide du cadre proposé par Van Winden et Van den Buuse (2017)¹, qui distingue trois niveaux de sensibilité au contexte : le déploiement, l'expansion et la réplication.

Un déploiement a lieu lorsqu'une organisation étend à plus grande échelle une solution qui a déjà été testée avec succès dans le même contexte opérationnel. Comme l'organisation garde le contrôle de la mise en œuvre et que l'environnement reste largement inchangé, cette forme d'extension est considérée comme la moins complexe.

L'expansion représente un niveau de complexité plus élevé. Dans ce cas, une solution est déployée à plus grande échelle grâce à une collaboration avec des parties prenantes supplémentaires, ce qui crée de nouvelles dépendances et de nouveaux besoins de coordination.

Enfin, la réplication est considérée comme l'approche la plus complexe. Elle implique la mise en œuvre d'une solution dans un contexte différent, ce qui nécessite souvent une adaptation à de nouvelles réglementations, conditions opérationnelles ou écosystèmes de parties prenantes. C'est généralement le cas lorsque des organisations adoptent une bonne pratique développée ailleurs ou transfèrent une solution d'une organisation à une autre.

Parmi les engagements qui ont déjà été menés à bien ou qui ont dépassé leur ambition initiale, huit correspondent à des initiatives de déploiement, cinq à des initiatives d'expansion et trois à des initiatives de réplication. Comme on pouvait s'y attendre, les engagements moins complexes semblent plus susceptibles d'aboutir à un stade précoce. Néanmoins, la présence de projets d'expansion et de réplication déjà réalisées démontre que des initiatives plus ambitieuses et plus sensibles au contexte peuvent également produire des résultats positifs rapidement lorsque les conditions appropriées sont réunies.

Succès en fonction des facteurs clés de réussite

Les entretiens ont également permis d'évaluer la présence de facteurs clés de réussite favorisant la mise en œuvre. Sista et De Giovanni (2021)² identifient quatre facteurs de réussite interdépendants pour la mise à l'échelle des solutions de logistique urbaine : les

¹ van Winden, W., & van den Buuse, D. (2017). Projets pilotes de « smart city » : exploration des dimensions et des conditions de leur déploiement à grande échelle. *Journal of Urban Technology*, 24(4), 51–72. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1348884>

² Sista, E., & De Giovanni, P. (2021). Déploiement à grande échelle des projets logistiques de villes intelligentes : le cas du projet « Smooth ». *Smart Cities*, 4(4), 1337–1365. <https://doi.org/10.3390/smartcities4040071>

facteurs économiques, les facteurs techniques, les facteurs liés aux parties prenantes et les facteurs législatifs. Ces facteurs peuvent être considérés comme formant une progression, chaque facteur successif renforçant les précédents.

L'application de ce cadre d'analyse aux engagements déjà réalisés démontre l'importance de ces facteurs pour réunir les conditions nécessaires à une mise en œuvre réussie.

Parmi les 16 engagements déjà réalisés ou ayant dépassé les objectifs fixés, 10 ont démontré la présence simultanée des trois premiers facteurs clés de réussite : viabilité économique, faisabilité technique et engagement des parties prenantes. Un seul de ces engagements a été réalisé sans avoir reçu l'engagement des parties prenantes. Enfin, les cinq derniers engagements déjà réalisés ont bénéficié d'un facteur clé de réussite supplémentaire, à savoir un soutien législatif ou politique.

Cette analyse souligne l'importance de disposer d'une analyse de rentabilité solide, de garantir la faisabilité opérationnelle et d'impliquer activement les parties prenantes tout au long de la mise en œuvre. Ensemble, ces éléments constituent le fondement des projets couronnés de succès.

Les résultats suggèrent également que le soutien des autorités publiques peut accroître de manière significative le nombre d'engagements mis en œuvre avec succès en créant des conditions réglementaires et financières favorables à leur réalisation. Différents niveaux de pouvoir peuvent influencer la logistique urbaine. Au niveau le plus local, les communes jouent un rôle essentiel dans la mobilisation des parties prenantes locales et l'espace public dédié à la logistique. Aux niveaux les plus élevés, les autorités fédérales et européennes contribuent au soutien des engagements à travers les normes applicables aux véhicules, la fiscalité et d'autres mesures réglementaires. Entre ces deux niveaux, plusieurs mécanismes mis en place par la Région de Bruxelles-Capitale apportent un soutien concret aux entreprises dans leur transition : le cadre réglementaire de la LEZ (zone de basses émissions), l'accompagnement via les Plans de Livraison d'Entreprise ainsi que le Green Deal (Bruxelles Mobilité et Bruxelles Environnement), le Facilitateur Mobilité & Flotte (Bruxelles Environnement), le soutien à la logistique dans le secteur de la construction (Bruxelles Mobilité), les primes pour les vélos-cargos et les camionnettes électriques (Bruxelles Économie et Emploi), la promotion du transport fluvial dans les marchés publics ainsi que la cartographie des acteurs logistiques (Port de Bruxelles), ou encore la mise à disposition d'espaces pour des infrastructures de recharge partagées (citydev.brussels), pour ne citer que quelques exemples.

Conclusion

Un an après le lancement du cycle 2, le Green Deal continue de démontrer la volonté des 88 signataires de contribuer activement à la transition vers une logistique urbaine plus durable. Leurs actions sont suivies par une communauté grandissante : la newsletter compte désormais 370 abonnés et le groupe LinkedIn 275 membres.

La plupart des membres progressent actuellement dans la mise en œuvre des engagements qu'ils ont formulés au début du cycle : sur 186 engagements, 16 ont déjà été atteints et 40 sont à mi-parcours. Toutefois, une grande partie des engagements connaît un démarrage lent : 65 viennent tout juste de démarrer et 53 n'ont pas encore commencé ou sont bloqués. Les entretiens ont en effet révélé que de nombreuses organisations continuent de faire face à des priorités concurrentes, à des ressources limitées et à des contraintes de temps, ce qui explique le démarrage difficile de ces engagements.

Dans le même temps, les entretiens ont également mis en évidence un niveau élevé de motivation et d'engagement. Plusieurs organisations ont déjà mené à bien leurs engagements, voire dépassé leurs ambitions initiales. Ces premiers résultats démontrent que des progrès significatifs sont possibles lorsque les conditions appropriées sont réunies.

L'analyse suggère que la réussite ne soit pas principalement déterminée par le type d'engagement en soi. Les facteurs les plus importants influençant la réussite sont plutôt liés à leur mise en œuvre. Les engagements qui sont économiquement viables, techniquement réalisables et soutenus par les parties prenantes concernées ont nettement plus de chances d'aboutir.

La collaboration apparaît comme particulièrement importante. Le soutien des partenaires s'est imposé comme le facteur de réussite le plus fréquemment cité, tandis que l'absence de partenaires adaptés a été simultanément identifiée comme l'un des principaux obstacles. Ce constat souligne l'importance de favoriser la collaboration et de créer des opportunités permettant aux organisations de nouer des liens entre elles.

À cet égard, la plus grande valeur ajoutée du Green Deal semble résider dans sa capacité à rassembler les parties prenantes. Les membres ont systématiquement mis en avant les opportunités de mise en réseau, les groupes de travail et les échanges entre pairs comme faisant partie des aspects les plus précieux de leur participation. Beaucoup ont exprimé le souhait de disposer d'encore plus d'ateliers pratiques, d'activités collaboratives et d'occasions de travailler ensemble sur des défis communs.

Dans la perspective du second semestre du cycle 2, le défi consistera à maintenir l'engagement, à soutenir la mise en œuvre et à continuer de renforcer la collaboration au

sein de la communauté du Green Deal. Les résultats présentés dans ce rapport démontrent que les bases sont déjà en place pour concrétiser ces ambitions.

Pour soutenir davantage ces ambitions, les membres appellent à une meilleure reconnaissance de leurs efforts. Plusieurs participants ont suggéré que le Green Deal pourrait évoluer vers un label plus visible et mieux reconnu, contribuant ainsi à mettre en avant les organisations qui contribuent activement à une logistique urbaine plus durable. Les membres ont également exprimé leur volonté de contribuer plus directement aux futurs débats politiques et d'aider les pouvoirs publics à définir une vision à long terme pour le transport de marchandises durable à Bruxelles.