

Plan de développement international de Bruxelles – Schéma de base

Rapport final

31 août 2007



Ministre-Président de la Région de Bruxelles-Capitale



Plan de développement international de Bruxelles – Schéma de base



Rapport final

31 Août 2007

Table des matières

INTRODUCTION.....	5
Plan de Développement International de Bruxelles.....	5
Structure du Plan.....	6
CHAPITRE I : BILAN DE LA POSITION INTERNATIONALE DE BRUXELLES.....	7
Spécificités et rôles de Bruxelles.....	7
Bilan économique et social de Bruxelles	8
Position internationale de Bruxelles à travers différents classements des villes européennes.....	13
Forces et faiblesses de Bruxelles.....	15
Enjeux de l'avenir international de Bruxelles.....	18
CHAPITRE II : AMBITIONS ET STRATÉGIE D'AVENIR – QUELLE VISION POUR BRUXELLES ?.....	20
Un atout clé : l'ancrage européen.....	20
Stratégie à long terme et concertée pour Bruxelles.....	22
Positionnement futur.....	22
Priorités et Défis du Plan de Développement International.....	24
Vision du Plan de Développement International.....	27
Approche et méthode.....	27
CHAPITRE III : UN MARKETING DE VILLE COHERENT ET ANCRE DANS LES MULTIPLES IDENTITES BRUXELLOISES.....	29
1. Identité bruxelloise, basée sur de multiples identités urbaines.....	30
2. Incarnation de l'Europe.....	31
3. Politique d'image de Bruxelles.....	32
4. Valorisation du potentiel touristique et culturel existant.....	35
CHAPITRE IV : DES POLES DE DEVELOPPEMENT REGIONAUX BASES SUR DES EQUIPEMENTS de destination d'envergure INTERNATIONALE.....	38
Les 7 clés du rayonnement international de Bruxelles.....	38
1. Bruxelles - Capitale de l'Europe.....	42
2. Le centre ville de Bruxelles - Cœur de l'attractivité du territoire.....	45
3. Bruxelles - Ville de Congrès.....	51
4. Bruxelles - Ville d'événements culturels et sportifs.....	53
5. Bruxelles - Centre décisionnel de l'Europe	55
6. Le Heysel - Pôle loisirs et congrès du 21ème siècle.....	59
7. Le Midi - Pôle business du futur.....	60
CHAPITRE V : Infrastructures, Equipements de confort et qualité de vie	62
1. Mobilité et connexion.....	62
2. Equipements de confort et qualité de vie.....	66
3. Qualité de l'environnement et développement durable.....	70
4. Développement territorial et lutte contre la dualisation.....	70
CHAPITRE VI : Un pôle de développement économique de premier rang	75
Constat : Bruxelles - principal pôle de développement économique du pays.....	75
Gestion concertée de l'aire métropolitaine bruxelloise.....	78

Politique de l'Economie et de l'Emploi.....	79
Pôle universitaire « Bruxelles – Europe ».....	80
Bruxelles – City of business.....	80
CHAPITRE VII : UNE GOUVERNANCE PLUS EFFICACE.....	83
Simplification administrative.....	84
Harmonisation fiscale.....	85
Défragmentation institutionnelle.....	86
Financement adéquat de la Ville-Région.....	89
CONCLUSION – BRUXELLES – Ville universelle.....	91
Dix chantiers prioritaires.....	92
ANNEXE 1 : Benchmarking.....	93
ANNEXE 2 : Bibliographie principale.....	97
ANNEXE 3 : Liste des personnes rencontrées.....	99

INTRODUCTION

Plan de Développement International de Bruxelles

Le présent document achevé fin août 2007 constitue le Schéma de base du Plan de Développement International de Bruxelles.

Il a été réalisé sur base d'une première rédaction élaborée à partir d'un benchmarking de principales villes d'Europe (notamment de leur plan de city marketing), d'une analyse de forces et faiblesses de Bruxelles, de l'analyse des différentes études et mémorandum rédigés sur le sujet, ainsi que des interviews d'une trentaine de partenaires du développement de la ville.

Bruxelles est devenue de manière incontestable la capitale de l'Europe et une des cinq principales villes internationales du continent.

Dotée d'une fonction double de capitale belge et européenne et idéalement située au cœur de l'Europe, la ville-Région est devenue, après Londres et Paris, le troisième pôle de croissance économique d'Europe, le pôle central de développement de la Belgique et son principal bassin d'emploi..

Cependant, le maintien de cette situation n'est pas garanti et les enjeux du développement économique, social et culturel de Bruxelles imposent d'adopter une stratégie de développement international de la ville-Région ambitieuse et concertée et de se doter d'un plan d'action à long terme.

A l'instar d'autres grandes métropoles internationales, les pouvoirs publics régionaux doivent aujourd'hui adopter un programme d'actions pluriannuel permettant de rendre Bruxelles incontournable sur la scène internationale.

Le Plan de Développement International de Bruxelles (PDI) est ainsi ce nouvel outil de gouvernance qui, après le Plan Régional de Développement et le Contrat pour l'Economie et l'Emploi, doit permettre la promotion et l'encadrement du caractère international de la ville-Région.

Le présent document constitue le Schéma de base du Plan de Développement International de Bruxelles élaboré par la Région de Bruxelles-Capitale. Il est destiné, après une large concertation des différents acteurs clés du développement de la ville-Région à être l'outil directeur et fédérateur de l'ensemble des initiatives et actions entreprises dans l'avenir pour asseoir le développement international de Bruxelles de manière durable et au profit de tous ses usagers et ses habitants.

C'est pourquoi le Plan de Développement International doit s'adresser :

- aux habitants de la Région bruxelloise qui doivent participer et profiter au premier rang du développement international de la ville.
- aux visiteurs de la ville-Région, dans le cadre du tourisme de loisir ou d'affaires, ainsi que des habitants des deux régions, flamande et wallonne, qui viennent régulièrement à Bruxelles tantôt pour le travail, tantôt pour les loisirs.
- au monde des affaires, notamment international, qui investit à Bruxelles et y développe ses activités économiques et financières.
- aux acteurs institutionnels du développement international de Bruxelles que sont l'Union européenne, les principales organisations internationales présentes dans la ville, l'Etat fédéral et les entités fédérées.

L'enjeu majeur de ce Plan est d'assurer dans un cadre international le développement économique, culturel et social de Bruxelles de manière durable et équitable, au profit de tous, usagers et habitants de la Ville-Région.

Structure du Plan

Le premier chapitre reprend le bilan de la position internationale de Bruxelles. Le deuxième chapitre présente les ambitions et la stratégie d'avenir de Bruxelles. Les chapitres III à VII présentent tour à tour les 5 axes majeurs du Plan de Développement International décrit plus détail dans la section 'Priorités et défis du Plan de Développement International'.



CHAPITRE I : BILAN DE LA POSITION INTERNATIONALE DE BRUXELLES

Spécificités et rôles de Bruxelles

La fonction internationale de Bruxelles, sa position géographique et sa double position de capitale belge et européenne ont fait de la ville le centre décisionnel de l'Europe, le centre économique de la Belgique et un pôle urbain de développement de premier rang au niveau du continent.

Concernant la position de Bruxelles dans l'Europe, la question n'est plus de savoir si Bruxelles est la capitale de l'Europe. C'est un fait acquis. La question aujourd'hui, c'est: « Quelle Europe à Bruxelles ? » et « Réussir l'Europe à Bruxelles, c'est aussi réussir Bruxelles dans l'Europe ! »

A côté de sa double fonction de capitale, Bruxelles est également une Région à part entière au sein de l'Etat fédéral belge, une collectivité politique autonome dotée d'organes législatifs élus par les citoyens, d'un Gouvernement, d'un budget propre et de la capacité d'adopter dans certains domaines des normes législatives.

C'est également une agglomération urbaine dotée de 19 communes dont la Ville de Bruxelles, la plus importante, constitue un levier essentiel du développement touristique et économique de la ville-Région.

C'est aussi le moteur d'une conurbation, d'un pôle métropolitain, - le deuxième d'Europe en terme de création de richesse par tête-, de près de 2 millions d'habitants, s'étendant sur plus d'une trentaine de commune et le territoire des trois Régions, et constituant le pôle central de développement économique du pays.

C'est enfin une ville à dimension humaine, ouverte et tolérante, au cœur de l'Europe, métissée, multiculturelle et multilingue, appréciée pour sa qualité de vie... ! Deuxième capitale francophone du monde après Paris, elle est également la capitale européenne où l'usage du néerlandais est le plus répandu après Amsterdam et elle présente un usage de l'anglais en croissance continue qui la place au premier rang des villes internationales.

Mais, Bruxelles est aussi, en raison de toutes les caractéristiques évoquées plus haut, une ville-Région extrêmement complexe à gérer dont le développement souffre parfois du fractionnement des décisions, des freins divers aux projets d'envergure et du sous-financement chronique de ses fonctions de capitale !

Bilan économique et social de Bruxelles

Quelques chiffres clés résument synthétiquement le bilan économique et social de la Région.

Population :

La **population** de Bruxelles est de 1.018.804 personnes en 2006. Entre 2000 et 2006 elle a cru de 6,20%. Le taux de croissance de la population à Bruxelles est significativement plus élevé que celui enregistré au nord (2,33%) et au sud du pays (2,23%).

Tableau 1a Evolution démographique, Nombre de personnes par région

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bruxelles - Capitale	959.318	964.405	978.384	992.041	999.899	1.006.749	1.018.804
Région flamande	5.940.251	5.952.552	5.972.781	5.995.553	6.016.024	6.043.161	6.078.600
Région wallonne	3.339.516	3.346.457	3.358.560	3.368.250	3.380.498	3.395.942	3.413.978

Source: INS (1^{er} janvier)

Tableau 1b Evolution démographique en pourcentage par région

	Variation annuelle						Variation sur 5 ans	Variation sur 6 ans
	Variation 2000-2001	Variation 2001-2002	Variation 2002-2003	Variation 2003-2004	Variation 2004-2005	Variation 2005-2006	Variation 2000-2005	Variation 2000-2006
Bruxelles - Capitale	0,53%	1,45%	1,40%	0,79%	0,69%	1,20%	4,94%	6,20%
Région flamande	0,21%	0,34%	0,38%	0,34%	0,45%	0,59%	1,73%	2,33%
Région wallonne	0,21%	0,36%	0,29%	0,36%	0,46%	0,53%	1,69%	2,23%

Source: INS (1^{er} janvier)

Produit Intérieur Brut :

Si Bruxelles représentait 9,58% de la population totale de la Belgique en 2003, elle affichait une participation au PIB national de 19,17% en 2003. Le niveau de participation de Bruxelles au PIB national témoigne de son rôle de poumon économique du pays.

Tableau 2 Répartition du Produit Intérieur Brut (%)

	Bruxelles-Capitale	Région flamande	Région wallonne	Total des régions
2003	19,17%	57,31%	23,42%	100,00%

Sources : ICN (2005)

Revenus :

Le revenu imposable moyen des personnes physiques à Bruxelles est inférieur à la moyenne belge. La différence entre le revenu moyen par habitant à Bruxelles et la moyenne nationale s'est accrue avec le temps. En 2005, le revenu moyen à Bruxelles était de 14,47% inférieur à la moyenne nationale.

Tableau 3 Revenu total imposable par habitant

Revenu moyen par habitant en euro (revenu net imposable)							
	Revenu 1998, exercice 1999	Revenu 1999, exercice 2000	Revenu 2000, exercice 2001	Revenu 2001, exercice 2002	Revenu 2002, exercice 2003	Revenu 2003, exercice 2004	Revenu 2004, exercice 2005
Bruxelles - Capitale	9.380	9.712	9.961	10.562	10.805	10.846	11.309
Région flamande	10.835	11.277	11.788	12.542	13.002	13.485	14.026
Région wallonne	9.527	9.864	10.088	10.764	11.343	11.713	12.357
Belgique	10.273	10.669	11.062	11.775	12.252	12.655	13.222
Variance du revenu moyen par habitant par rapport à la moyenne nationale							
Bruxelles - Capitale	-8,69%	-8,97%	-9,95%	-10,30%	-11,81%	-14,29%	-14,47%
Région flamande	5,47%	5,70%	6,56%	6,51%	6,12%	6,56%	6,08%
Région wallonne	-7,26%	-7,55%	-8,80%	-8,59%	-7,42%	-7,44%	-6,54%

Sources: INS (2005)

Emploi :

Avec 676.590 emplois et 363.999 navetteurs, Bruxelles est le premier bassin d'emploi du pays et profite aux Régions, qui perçoivent leurs recettes fiscales sur le lieu de domicile..

Tableau 4 Navettes en 2005, nombre de personnes

Lieu de domicile		Lieu de travail						Total
		Bruxelles - Capitale	Région flamande		Région wallonne		Etranger	
			Total	Brabant flamand	Total	Brabant wallon		
Bruxelles - Capitale		312.591	36.781	29.920	18.698	11.691	4.106	413.787
Région flamande	Total	235.536	2.561.267	336.588	19.484	7.085	45.444	3.205.404
	dont Brabant flamand	133.139	324.841	270.730	7.909	5.524	2.278	744.421
Région wallonne	Total	128.463	34.826	16.249	1.044.682	99.817	48.454	1.372.491
	dont Brabant wallon	47.727	10.285	8.000	84.831	72.965	1.809	225.617
Total		676.590	2.632.874	382.757	1.082.864	118.593	98.004	4.991.682

Source : IBSA, Indicateurs statistiques (2006)

Marché du travail :

Bruxelles présente un taux d'emploi et un taux d'activité inférieurs à la moyenne nationale et un taux de chômage beaucoup plus élevé que le reste du pays. A Bruxelles, le taux de chômage des moins de 25 ans était de presque 36% en 2006.

Tableau 5a Indicateurs du marché de l'emploi selon l'âge et la région (2006)

Région	Catégorie d'âge			
	15-64 ans	15-24 ans	25-49 ans	50-64 ans
Bruxelles-Capitale				
Taux d'emploi	53,4%	20,7%	66,3%	46,8%
Taux d'activité	64,9%	32,0%	80,5%	51,6%
Taux de chômage	17,7%	35,5%	17,7%	9,2%
Région flamande				
Taux d'emploi	65,0%	32,0%	85,8%	46,3%
Taux d'activité	68,4%	36,6%	89,4%	48,7%
Taux de chômage	5,0%	12,5%	4,0%	4,8%
Région wallonne				
Taux d'emploi	56,1%	22,2%	74,8%	44,3%
Taux d'activité	63,6%	32,3%	83,8%	47,1%
Taux de chômage	11,8%	31,3%	10,7%	6,0%

Sources: INS, Principaux indicateurs du marché de l'emploi (2006)

Récemment, on note une baisse du chômage encourageante à Bruxelles. Fin mai 2007, la Région de Bruxelles-Capitale comptait 90.930 demandeurs d'emploi inoccupés, soit 7.084 (-7,2 %) de moins qu'en mai 2006. Cette diminution du nombre de DEI se traduit par une baisse du taux de chômage de 1,5 % par rapport à mai 2006.

Tableau 5b Taux de chômage Bruxelles –Capitale

Région	Mai 2006	Mai 2007
Bruxelles-Capitale	15-64 ans	15-64 ans
Taux de chômage	21,30%	19,80%

Sources: Actiris (Juin 2007)

Qualifications :

La population occupée de 15 ans et plus a un niveau d'éducation plus élevé à Bruxelles que dans les deux autres régions (28% ont un niveau universitaire à Bruxelles contre 10% en Flandre et 12% en Wallonie). Si Bruxelles témoigne d'une population disposant d'un diplôme universitaire très importante au regard de ses voisins, elle comporte également la part la plus élevée des très peu qualifiés (11 % ont un niveau d'études primaire ou pas de diplôme contre 8% en Flandre et 9% en Wallonie).

Tableau 6 Répartition de la population occupée de 15 ans et plus selon le niveau d'éducation

Diplôme	Bruxelles - Capitale		Région flamande		Région wallonne	
	Nombre de personnes	Proportion	Nombre de personnes	Proportion	Nombre de personnes	Proportion
Pas de diplôme	17.233	5%	68.512	3%	19.276	2%
Primaire	20.640	6%	133.863	5%	82.665	7%
Secondaire inférieur	46.490	12%	412.562	16%	225.668	18%
Secondaire supérieur	98.278	26%	1.066.805	41%	484.067	39%
Sup. non univ. type court	65.242	18%	540.074	21%	258.701	21%
Sup. non univ. type long	19.203	5%	114.861	4%	39.159	3%
Universitaire	105.090	28%	270.034	10%	146.992	12%
Total général	372.175	100%	2.606.711	100%	1.256.528	100%

Source: INS, Enquête sur les forces de travail 2005

Tourisme :

La place du **tourisme** et spécifiquement du tourisme d'affaires et MICE¹ est plus importante que dans le reste du pays. 17% des entreprises touristiques sont situées à Bruxelles et engendrent 52% du CA (chiffres d'affaires) et 42% de la VA (valeur ajoutée) totale du pays dans ce domaine. Tel que démontré dans le tableau ci-dessous, 54% des arrivées et nuitées en Belgique liées aux congrès, séminaires et conférences sont concentrées dans la Région de Bruxelles-Capitale.

Tableau 7 Part du tourisme d'affaire ou de loisir par région

¹ MICE : Meetings-Incentives-Conferences-Exhibitions

But du séjour	Nombre d'arrivées et de nuitées par région et par but en 2003					
	Arrivées	Nuitées	Arrivées	Nuitées	Arrivées	Nuitées
	Bruxelles - Capitale		Région flamande		Région wallonne	
Congrès, séminaires et conférences	54%	54%	35%	35%	11%	11%
Autres buts professionnels	35%	33%	51%	52%	14%	15%
Vacances	14%	9%	60%	64%	26%	27%
Indéterminé	53%	59%	44%	38%	3%	3%
Total	23%	17%	55%	60%	22%	24%

Source : INS, (2003)

En conclusion, Bruxelles est une ville riche créant une forte valeur ajoutée pour l'économie nationale mais dont la richesse ne profite pas pleinement à ses habitants. Bruxelles souffre, de plus, d'un déséquilibre structurel entre les recettes et les dépenses liées à ses différentes fonctions. Sa situation sociale ne correspond pas à sa situation économique.

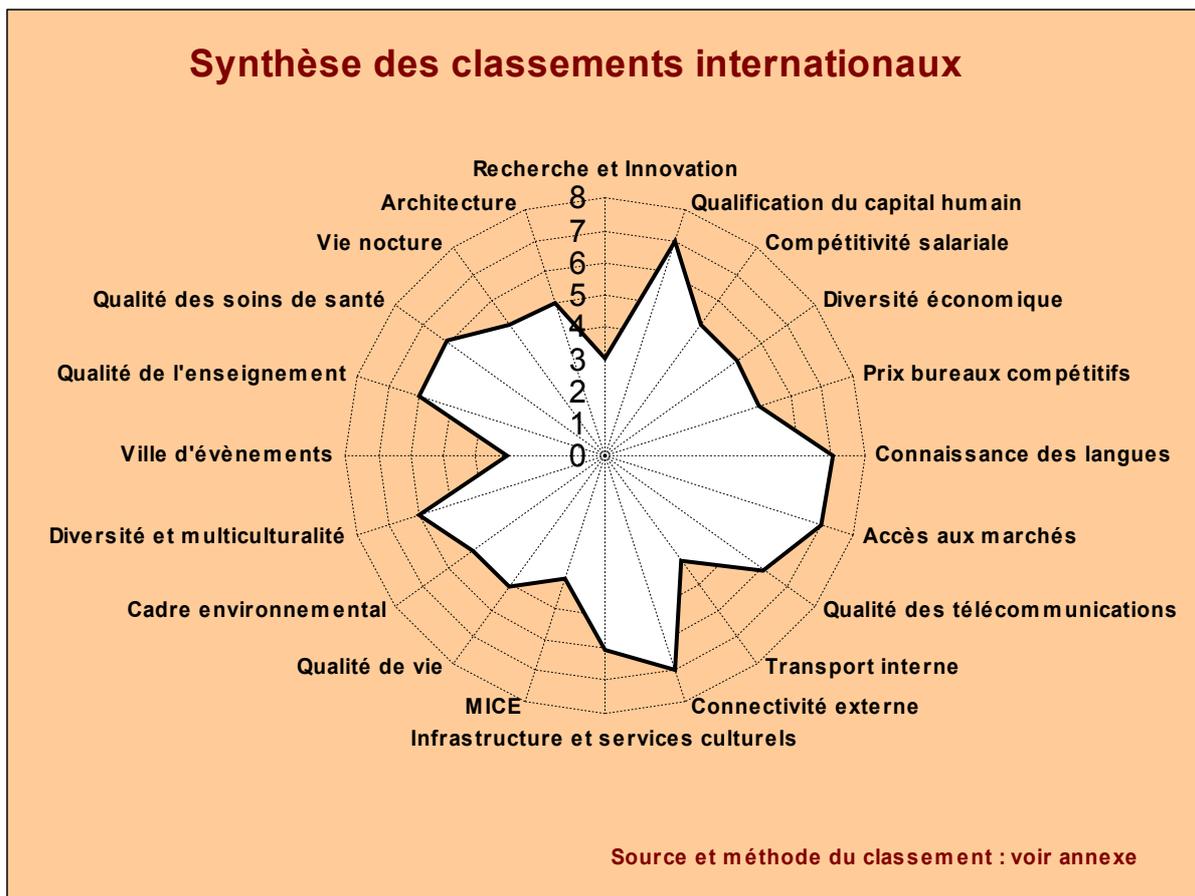
Position internationale de Bruxelles à travers différents classements des villes européennes

Sur base d'une analyse des différentes études de ranking et de classements des villes (voir en annexe), Bruxelles a été positionnée en termes de performance selon 20 critères.

Le graphique (spiderweb) qui suit présente, sur base de cette analyse, le positionnement de Bruxelles au regard des principaux facteurs d'attractivité reconnus et tels que perçus au niveau international.

Graphique 1

Position de Bruxelles au regard des principaux facteurs d'attractivité internationale



Source : Analyse comparative PricewaterhouseCoopers 2007

Cette analyse synthétise la vision et la perception externe des atouts et faiblesses de Bruxelles sur base de différents classements internationaux.

Les critères bureaux et salaires sont quantitatifs et leur cotation reflète leur niveau comparatif.

Certains critères sont cotés au niveau international sur base d'une reconnaissance du nom de Bruxelles qui n'est pas toujours limitée aux 19 communes.

Le graphique 2 présenté plus loin tempère cette vision par la vision nationale du positionnement de Bruxelles. La perception ou la réalité de certains facteurs peut être tout autre d'un point de vue interne belge ou bruxellois.

Dans le cadre du présent Plan de Développement International, cette vision extérieure sur Bruxelles par la communauté internationale est un fait dont il faut tenir compte.

Sur base de cette analyse, les points forts de Bruxelles sont :

- La qualification du capital humain et la connaissance des langues : d'un point de vue extérieur ces facteurs sont perçus comme des atouts comparatifs de Bruxelles en comparaison avec d'autres villes d'Europe même s'ils sont sujets à débat au niveau belge.
- L'accès au marché et la connectivité externe.
- Les critères de télécommunications, soins de santé, enseignement, services culturels et multiculturalité sont assez bien cotés.

Par contre ses points faibles sont :

- Sa réputation en termes de recherche et d'innovation
- Sa réputation en termes de ville d'évènements
- Le transport interne
- Les équipements MICE

Les points moyennement classés sont :

- La qualité de vie
- Le cadre environnemental
- La vie nocturne
- L'architecture

Forces et faiblesses de Bruxelles

La synthèse des forces et faiblesses de Bruxelles est basée sur l'analyse comparative des principales villes d'Europe, sur une analyse approfondie d'un ensemble de documents portant sur la Région et sur la consultation d'une série d'acteurs clés du développement de la Région (voir annexe). Cette consultation avait comme objectif de rencontrer des personnes concernées par la problématique de l'aménagement du territoire, du tourisme, du développement économique, social et culturel de la ville et plus globalement de l'image internationale de Bruxelles. L'ensemble de ces résultats sont présentés sous la forme d'une matrice SWOT².

Lorsqu'une telle analyse est réalisée pour Bruxelles, une des *forces* principales est sa notoriété, le nom 'Bruxelles' est réellement connu dans le monde entier, en partie à cause de sa position de capitale de l'Europe. A contrario de l'analyse de perception internationale présentée plus haut, la qualité de vie à Bruxelles est également largement reconnue et la plupart des gens qui ont connu ou visité Bruxelles lui reconnaissent un cadre de vie très agréable, avec des services de qualité³. La connaissance des langues, qui fait parfois problème au niveau national, est considérée à l'international comme une des forces de Bruxelles. Enfin, Bruxelles occupe une position centrale en Europe et a une bonne connectivité avec l'extérieur.

Côté *faiblesses*, Bruxelles souffre de ne pas avoir une image cohérente. Elle manque d'équipements de congrès pour les événements d'une certaine taille.. Bruxelles ne fait pas l'objet d'une réelle politique de marketing de ville et la communautarisation de compétences importantes pour l'image de la ville-Région comme le tourisme et la culture rend difficile le

² L'approche SWOT, de l'acronyme anglais **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats identifie les principales caractéristiques d'une organisation ou région en termes de :

- Forces : caractéristiques positives de la Région que la stratégie doit chercher à utiliser et à renforcer.
- Faiblesses : caractéristiques principales de la Région qui sont une entrave à son développement ; la stratégie doit s'efforcer de remédier à ces faiblesses.
- Opportunités : alors que les forces et les faiblesses sont des caractéristiques internes à l'organisation analysée, les opportunités et les menaces sont externes mais doivent également être prises en compte dans la définition de la stratégie. Une opportunité est un développement favorable de l'environnement qui est susceptible d'être exploité par la Région pour promouvoir son image et son développement.
- Menaces : celles-ci sont des développements négatifs de l'environnement de la Région qui sont susceptibles de nuire à la mise en œuvre de la stratégie.

³ Cela signifie que la qualité de vie est un réel atout de Bruxelles et un facteur d'attractivité important de la ville-Région mais que celle-ci souffre d'un déficit de notoriété. Ainsi ceux qui connaissent Bruxelles mettent la qualité de vie comme un des atouts majeurs de la ville mais ceux qui ne connaissent pas Bruxelles ignorent cette caractéristique de la ville. Les études approfondies de positionnement des villes en matière de qualité de vie, comme celle de Mercer Consulting Group, placent Bruxelles dans le top 5 de villes d'Europe.

développement d'une stratégie intégrée. Enfin, l'appauvrissement de certains de ses habitants et le taux de chômage élevé pèsent sur le développement de la ville-Région.

Les *opportunités* qui se présentent à Bruxelles sont le potentiel d'affirmation de l'envergure internationale, le potentiel de développement de l'organisation de congrès, le potentiel de son patrimoine culturel, l'influence des marchés émergents et les possibilités d'assurer la cohérence entre son statut de capitale et les moyens financiers dont elle dispose.

Les *menaces* identifiées portent sur la concurrence d'autres villes en termes d'organisation d'événements ; les incertitudes institutionnelles sur le rôle et la place de Bruxelles ; l'aggravation des problèmes de congestion urbaine. Enfin, l'eurosepticisme actuel et l'incertitude sur l'évolution de l'Europe peuvent à terme affecter le développement de Bruxelles.

Les résultats de cette analyse sont résumés dans le tableau suivant :

Strengths – Forces	Weaknesses - Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bruxelles est un nom très porteur et très connu ▪ Capitale de l'Europe ▪ Qualité de la vie (éducation, santé, gastronomie, environnement, sécurité) ▪ Maîtrise des langues ▪ Position centrale en Europe et bonne connectivité avec l'extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incohérence de l'image (dispersion des moyens et fragmentation de la décision) ▪ Manque d'équipements sur le segment MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) ▪ Déficit majeur en terme de marketing de ville ▪ Communautarisation de matières importantes pour l'image de Bruxelles: Tourisme et Culture ▪ Appauvrissement de la ville: taux de chômage élevé, exclusion sociale
Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affirmation de l'envergure internationale : Bruxelles-Capitale de l'Europe ▪ Marchés émergents (Asie, Europe de l'Est) ▪ Potentiel MICE existant (Heysel, Tour&Taxi, etc.) ▪ Mise en valeur du patrimoine culturel et architectural ▪ Cohérence statut de capitale et moyens financiers mis à disposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence de villes consentant des lourds investissements pour attirer le segment MICE ▪ Incertitudes institutionnelles (évolution de la Belgique et de la place de Bruxelles) ▪ Concurrence des villes de l'Est ▪ Congestion urbaine ▪ Eurosepticisme et fragilisation des institutions européennes

La comparaison entre la perception internationale présentée plus haut et celle issue de l'interview d'acteurs clés belges (perception nationale et régionale) permet de relever les éléments suivants :

1. Certains critères considérés comme « fragiles » d'un point de vue belge apparaissent comme une force du point de vue international :

- Qualité de l'enseignement
- Qualification du capital humain
- Connaissance des langues
- Prix des salaires et prix des bureaux

Il faut donc sans hésitation mettre ces atouts en avant dans le marketing de ville, ... tout en les consolidant d'un point de vue interne.

2. Certaines faiblesses du point de vue international ne rencontrent pas la réalité bruxelloise et relèvent un déficit d'image et une faiblesse de perception :

- Recherche et innovation .
- Qualité de vie : Point fort absolu de Bruxelles relevé dans toutes les interviews de gens connaissant bien la ville mais insuffisamment mis en avant dans la communication internationale.
- Cadre environnemental
- Vie nocturne : potentiel récent (nouveaux quartiers et nombreuses initiatives) encore insuffisamment mis en valeur et connu des Bruxellois seuls.

Il faut donc développer une politique d'image forte et un city marketing efficace.

3. Certaines faiblesses sont récurrentes tant au niveau national qu'international :

- Infrastructures MICE
- Ville d'événements, même si la création récente en mai 2005 du Bureau des Grands Evénements avec pour objectif de lancer des événements à caractères internationaux est un pas dans la bonne direction.
- Transports internes, même si la STIB, en particulier, est en train de revoir le déploiement de son réseau.

Il faut donc des actions fortes et concrètes pour remédier à cette situation.

4. Certaines forces sont récurrentes aux deux niveaux :

- Services culturels
- Connectivité externe
- Accès au marché
- Qualité des soins de santé
- Diversité et multiculturalité

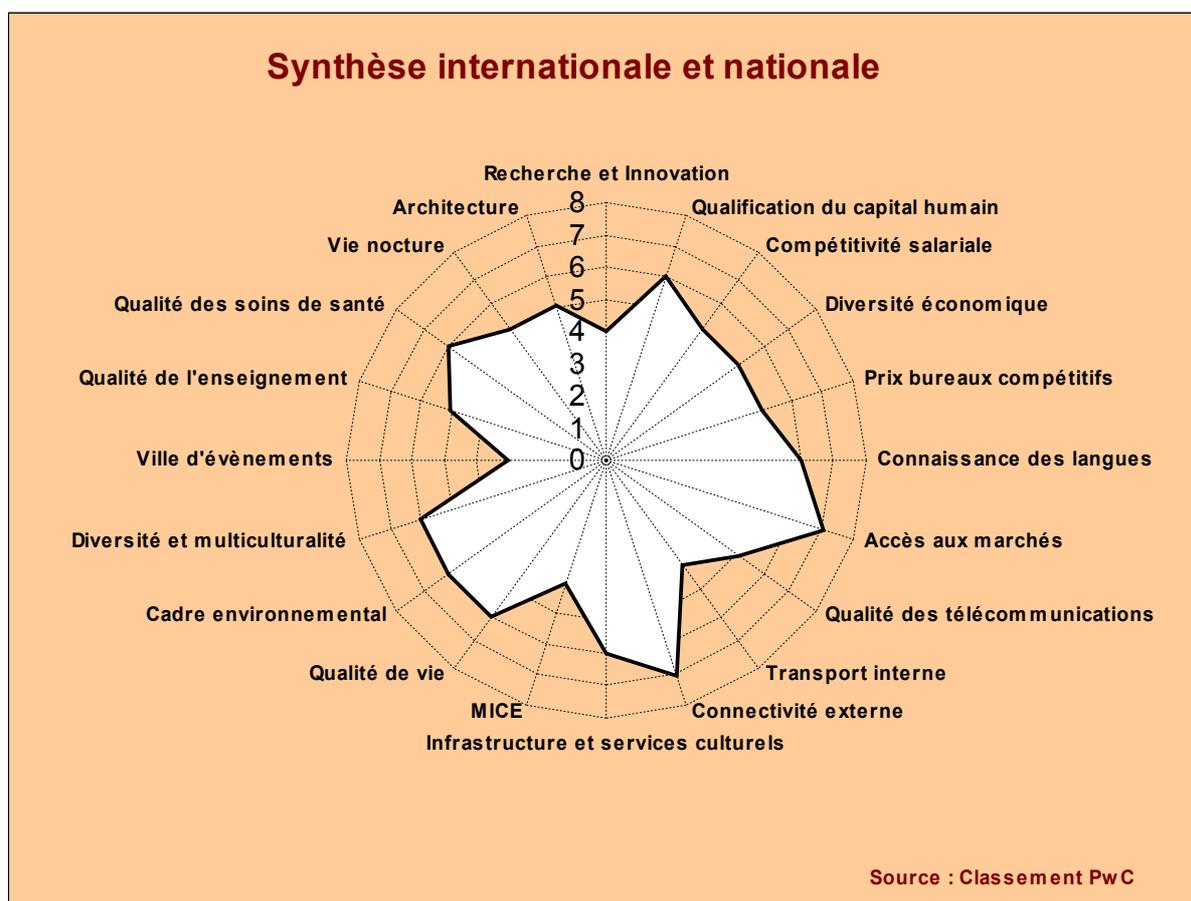
Il faut donc promouvoir et optimiser ces atouts

Dans l'ensemble, deux niveaux d'action doivent être privilégiés :

1. Des *actions opérationnelles et concrètes* pour corriger certaines faiblesses, notamment par des investissements spécifiques ;
2. Des *actions externes d'image* pour pallier l'insuffisance de perception d'atouts bruxellois réels en développant une politique efficace et dynamique de city marketing.

La synthèse de ces deux approches et de la conjonction des perceptions nationales et internationales donnent le graphique qui suit :

Graphique 2 Position de Bruxelles au regard des principaux facteurs d'attractivité : perception internationale et nationale



Enjeux de l'avenir international de Bruxelles

En conclusion, la plupart des études comparant la position compétitive de villes d'Europe concluent que Bruxelles se situe entre la 4^e et la 5^e position, derrière Londres, Paris, Frankfort et parfois Barcelone. Pour une ville de cette taille, ce classement est remarquable.

Cette excellente position est le résultat d'avantages comparatifs indéniables, que sont principalement:

- Centralité géographique et réseau de transport international,
- Statut de capitale de l'Europe,
- Qualité de vie (loisirs, habitat, santé, enseignement).

Bruxelles se situe donc bien selon les atouts hérités du passé !

Par contre, Bruxelles est nettement moins bien classée selon certains critères:

- Cohérence du marketing de ville.
- Déficit d'événements culturels et touristiques de renommée internationale, malgré le nombre impressionnant d'événements de plus petite taille existant et des initiatives récentes.
- Attractivité du centre ville (commerciale et culturelle),
- Recherche et Innovation,
- Unicité du leadership et organisation institutionnelle.

De plus, lorsque l'on analyse ces classements dans le temps, on voit que certaines villes ont notablement progressé, sur base de stratégies volontaristes. Ainsi Barcelone a dépassé Bruxelles dans les classements, alors que cette ville était classée 20° en 1990. Les villes qui ne bougent pas, reculent!

La position de Bruxelles n'est donc pas acquise pour le futur.

Or, le développement international de Bruxelles est le cœur du développement économique, culturel et social de la Ville-Région.

L'enjeu est donc de doter Bruxelles d'un Plan de Développement International ambitieux et de le mettre en œuvre dans les mois à venir.

Ce Plan doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle stratégie utiliser pour renforcer la position de Bruxelles au niveau international ?
- Quels projets mettre en œuvre prioritairement pour incarner cette stratégie?
- Quelle stratégie de communication adopter en s'appuyant sur quelles valeurs communes?

CHAPITRE II : AMBITIONS ET STRATÉGIE D'AVENIR - QUELLE VISION POUR BRUXELLES ?

Toutes les villes qui se sont distinguées l'ont fait grâce au marketing cohérent d'un ensemble d'actions tournées vers l'avenir, portées par un leadership politique efficace et ancrées dans l'identité locale de leurs habitants.

Les leçons que l'on peut tirer des expériences de ces villes qui ont progressé dans les classements internationaux sont les suivantes :

- L'importance du leadership, de la vision et de la détermination. Rien ne se fait si un leadership ne porte pas le projet. La Région de Bruxelles-Capitale a la légitimité et la vocation pour porter ce leadership.
- Un ticket pour le futur ! Les villes et régions se positionnent sur ce qu'elles veulent devenir, produisent une vision d'avenir et mettent leurs atouts en perspective.
- Un caractère distinctif de la ville ou de la région doit être mis en avant : dans le cas de Bruxelles, c'est l'Europe.
- Plusieurs stratégies peuvent réussir. Mais dans presque tous les cas, la culture est un des porte-drapeaux privilégiés d'une stratégie de ville.
- La croissance et le dynamisme économique sont un prérequis; les villes gagnantes ont conjugué la performance économique et la vision culturelle. Il n'y a pas de développement international sur fond de dualisation accélérée de la ville.
- Le renforcement de la concurrence entre villes oblige à enrichir le message. Le marketing de ville est devenu une science et un art complexe, dans lequel la recherche de sens et d'identité joue un rôle essentiel.

Un atout clé : l'ancrage européen

Il faut reconnaître que l'Europe est le principal avantage comparatif international dont jouit Bruxelles aujourd'hui. Ce statut de capitale européenne est un atout fabuleux, dont il convient aujourd'hui de tirer parti. Pour ce faire, il faut assumer cette dimension essentielle de notre identité, et la regarder comme l'opportunité extraordinaire qu'elle constitue.

La meilleure stratégie pour Bruxelles à l'international est donc basée sur l'Europe.

Mais une Europe plus humaine, plus proche de ses citoyens.

L'Europe a besoin d'une Région bruxelloise, riche de projets et d'ambitions.

C'est pourquoi le Plan de Développement International de Bruxelles pourrait reposer sur un axe central de vision stratégique autour de cette polarité qui peut se traduire par le concept : « Brussels: the Human Face of Europe ».

Au-delà du slogan, il s'agit d'une vision politique forte basée sur un partenariat renforcé avec l'Europe permettant aux institutions bruxelloises de sortir par le haut des pesanteurs que subit Bruxelles aujourd'hui et aux institutions européennes de trouver une incarnation et un visage à leur projet.

Cela signifie le développement d'actions à un double niveau, au niveau international et au niveau régional et/ou local, dans un souci constant de l'équilibre entre habitants et usagers de la ville.

Les projets proposés doivent faire partie intégrante d'une stratégie tournée vers l'international mais ils doivent évidemment aussi servir les habitants de la Ville-Région. Un important travail d'appropriation du fait européen par les bruxellois doit encore être entrepris, notamment à travers le city marketing.

Stratégie à long terme et concertée pour Bruxelles

La création de la Région bruxelloise a permis des avancées importantes en matière de rénovation de la ville et de cohérence de son urbanisme.

Malgré des moyens modestes comparés aux autres grandes villes européennes, Bruxelles a su assurer, voire renforcer, les services de proximité à sa population.

Il s'agit à présent d'adopter d'une stratégie à long terme et concertée pour le développement international de Bruxelles.

Pour avoir toutes les chances de succès, une série de principes communs d'action sous-tendent l'exécution de ce Plan :

- Définir une stratégie volontariste maximisant les points forts et agissant en profondeur sur les points faibles.
- Développer une approche prospective visant à anticiper les évolutions des villes européennes, à définir des politiques publiques offensives tournées vers l'avenir et à créer une dynamique nouvelle.
- Agir dans le cadre d'une vision spatiale et globale à l'échelle des quartiers et des pôles de développement urbain de la ville, ayant une vocation internationale.
- Organiser la concertation avec tous les acteurs clés participants au développement international de la ville-Région et s'ancrer dans un partenariat large et efficace basé sur la contractualisation des relations avec ceux-ci.
- Privilégier une approche globale: multi factorielle, pluriannuelle et participative pouvant seule répondre à la complexité de la Ville-Région, résoudre les problèmes structurels de Bruxelles et pérenniser sa position internationale.
- Optimiser les outils existants ou innover dans la mise en place d'outils opérationnels efficaces.
- Préserver une vision transversale du développement durable de la Ville-Région couvrant l'économie, l'emploi, l'urbanisme, l'environnement, le logement et la mobilité.

Ces options stratégiques sont la base de l'approche du Plan de Développement international de Bruxelles.

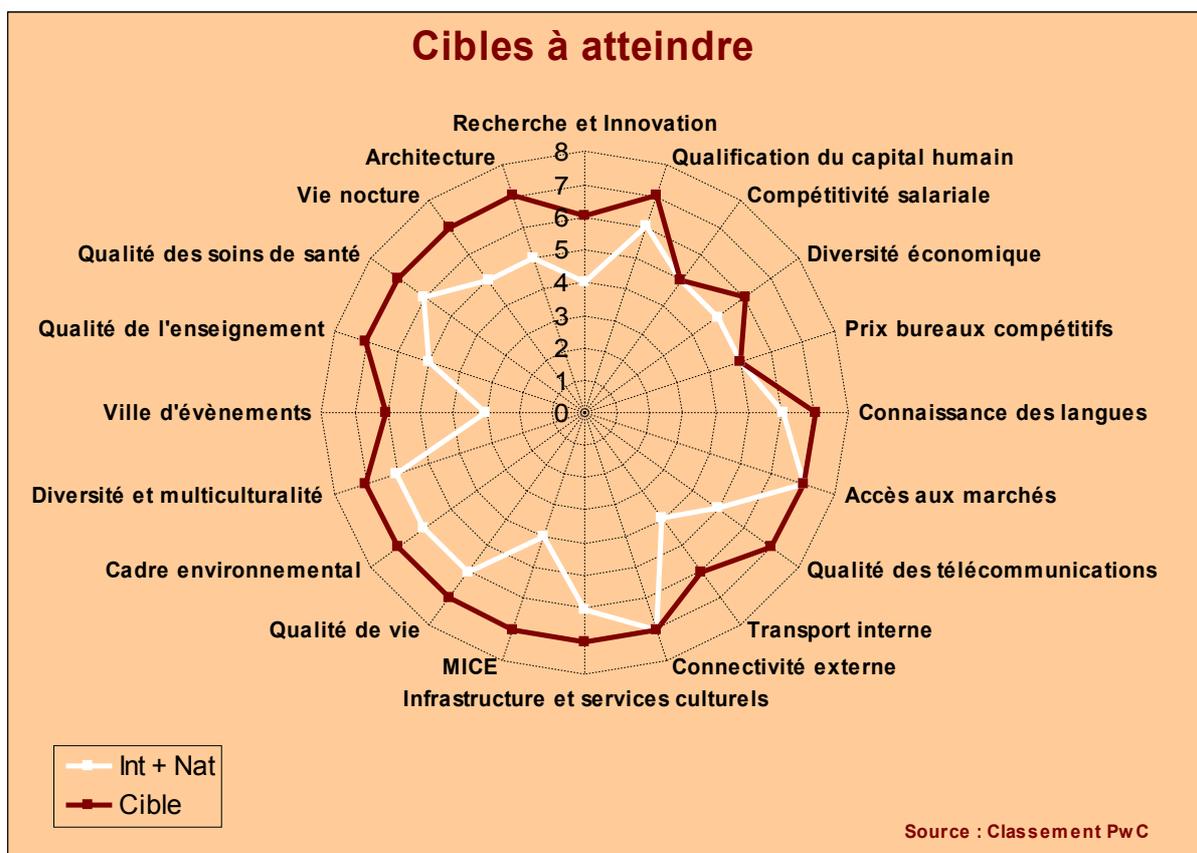
Positionnement futur

Le tableau qui suit reprend et corrige le tableau de positionnement de Bruxelles présenté plus haut en fonction des ambitions, réalistes et à un horizon de 5 à 10 ans, développées dans la

suite du présent plan.

Cette approche vise à augmenter de manière réaliste de 1 à 2 points (sur une cotation globale de 1 à 8) tous les facteurs dépendants d'une politique, associant tous les niveaux de pouvoirs, performante.⁴ Concernant les équipements MICE et les grands événements, l'accroissement visé est plus ambitieux et est de 3 points.

Graphique 3 - Ambitions de Bruxelles en termes de facteurs d'attractivité internationale



Source : Analyse PricewaterhouseCoopers 2007

Une stratégie intégrée, multi-annuelle doit permettre l'amélioration sur l'ensemble des critères et c'est ce que ce graphique indique. Cependant, sur certains critères l'ambition en termes d'amélioration est plus grande que pour d'autres.

La stratégie proposée vise essentiellement des *progrès significatifs* sur les critères suivants :

- Segment MICE et équipements de destination⁵,

⁴ Les facteurs Compétitivité salariale et Prix des bureaux étant considérés comme plus indépendants de l'action régionale, leur cotation n'a pas été modifiée par rapport à la situation de base.

⁵ Les équipements de destination font référence dans ce document aux salles de spectacles, aux musées, aux grandes infrastructures sportives, aux centres de congrès, etc.

- Transport interne et équipements de confort⁶,
- Ville d'évènements,
- Recherche et innovation.

De tels progrès sont importants pour l'image de la ville et ils sont réalisables avec un peu de dynamisme et beaucoup de cohérence.

Les projets permettant de soutenir cette amélioration de la performance de Bruxelles sont décrits dans la suite de ce document. Pour une part, il s'agit d'investissements à réaliser dans les années à venir.

Des avancées importantes en matière de *perception* doivent également être réalisées sur les critères suivants :

- Cadre environnemental et espaces publics,
- Qualité de la vie,
- Vie nocturne,
- Recherche et innovation.

Pour ces critères également, des projets sont présentés dans la suite du document avec une priorité en matière de politique de city marketing afin de renforcer la perception positive de ces atouts.

Priorités et Défis du Plan de Développement International

L'analyse qui précède a permis d'identifier les différents atouts et faiblesses de Bruxelles pour permettre l'adoption d'un plan d'action efficace et à long terme visant à maintenir Bruxelles dans le peloton de tête des villes européennes.

Cette analyse synthétique est basée sur les éléments suivants :

1. la synthèse comparative des différentes études immobilière et de développement de ranking ou classement de Bruxelles au niveau européen (annexe 1) ;
2. l'analyse d'études sur la position internationale de Bruxelles et d'études de benchmarking réalisées précédemment (annexe 2) ;
3. des interviews d'intervenants clés du développement de Bruxelles (annexe 3).

Sur base de ce qui précède, les priorités et défis du Plan de Développement International, ses cibles stratégiques, peuvent être regroupés suivant cinq axes majeurs :

⁶ Les équipements de confort font référence dans ce document aux hôpitaux, aux écoles, centres de formation, etc.

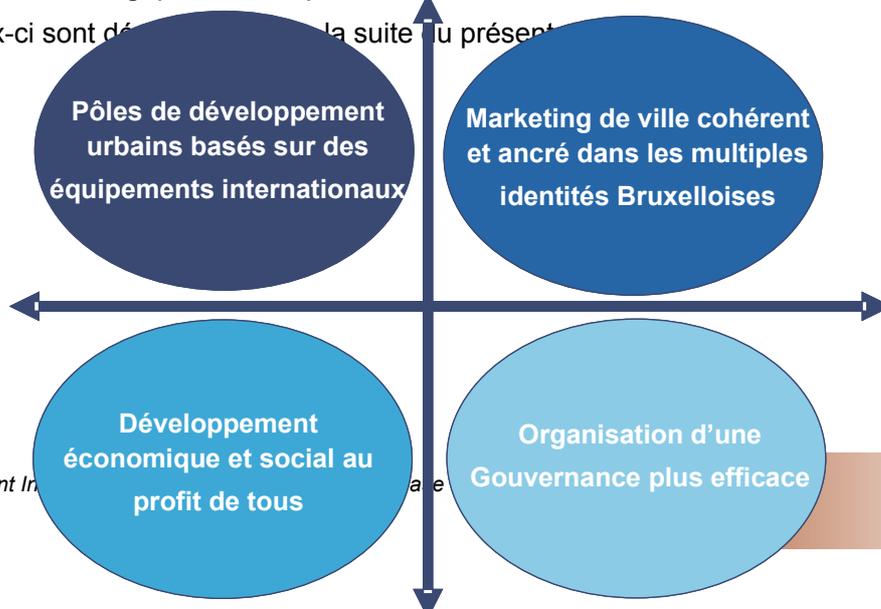
1. **La mise en place d'un marketing de ville cohérent et ancré dans les multiples identités Bruxelloises**
 - Toutes les villes qui se sont distinguées ont réussi grâce au marketing cohérent d'un ensemble d'actions tournées vers l'avenir, portées par un leadership politique efficace et ancrées dans l'identité locale de leurs habitants
 - Il est essentiel de communiquer sur des valeurs communes : il n'y a pas de marketing de ville efficace s'il n'est ancré dans une conscience identitaire commune
 - L'identité bruxelloise, sorte de mille-feuille historique et culturel, constitue un potentiel formidable pour le marketing de Bruxelles.
2. **La constitution des pôles de développement urbains basés sur des équipements de destination d'envergure internationale**
 - Le besoin de nouveaux équipements de destination à dimension internationale est confirmé à travers toutes les interviews réalisées préalablement à l'élaboration de ce Plan de développement, en particulier dans les domaines des congrès, du commerce, de la culture, des expositions et du sport.
 - Il faut tirer parti de ces équipements pour mettre en place des projets de développement des zones dans lesquelles ils s'inscrivent.
 - Des zones et quartiers spécifiques de Bruxelles doivent être identifiés afin de faire l'objet d'une stratégie spécifique liée au développement international de la ville.
3. **Le développement d'équipements de confort et la promotion de la qualité de vie à Bruxelles**
 - Certains équipements collectifs et réseaux en matière de transport, d'enseignement, de santé sont essentiels au développement de la ville pour ses habitants et ses usagers et constituent également des facteurs d'attractivité indirects pour les visiteurs internationaux de la ville-Région.
 - La promotion et le maintien de la qualité de vie est un facteur essentiel d'attractivité de Bruxelles qui doit être mieux communiqué et préservé au profit de tous les habitants et usagers de la ville-Région.
4. **Le soutien à un développement économique durable**
 - Il n'y a pas d'essor international d'une ville sans développement économique.
 - Bruxelles est le principal pôle de développement économique du pays et doit être soutenu dans ce rôle au profit de tous.
5. **L'organisation d'une gouvernance plus efficace**
 - Le chantier prioritaire est celui, déjà engagé, de la simplification administrative, en particulier dans les matières d'urbanisme, tant au niveau communal que régional.

- En parallèle, la deuxième priorité est l'obtention d'un financement adéquat pour le développement de la capitale fédérale et européenne avec un rééquilibrage de la contribution de chacun aux charges et profits de la ville-Région.
- Troisièmement, une défragmentation institutionnelle peut être réalisée par le développement systématique de partenariats :
 - avec l'Europe,
 - avec le Gouvernement Fédéral et les Régions flamande et wallonne,
 - avec les communes bruxelloises,
 - avec le secteur privé à travers le développement de PPP.

Axes majeurs du Plan de Développement International



Ces différents axes stratégiques ainsi que l'ensemble de mesures et de chantiers d'actions articulés sur ceux-ci sont détaillés dans la suite du présent document.



Vision du Plan de Développement International

La vision du Plan de Développement International est donc de développer une stratégie volontariste du développement international de Bruxelles pour les 10 années à venir :

- dans une approche de concurrence planétaire des grandes villes ;
- au profit de tous, habitants et usagers ;
- dans un large partenariat par delà les frontières institutionnelles ou les frontières « public/privé » ;
- basé sur des investissements d'envergure et en même temps qu'une politique d'image forte à travers un city marketing performant ;
- ancrée dans le projet européen et articulée sur l'atout unique que constitue le couple « Bruxelles-Europe » ;
- tourné vers l'avenir et dans une approche internationale, globale, universelle et affranchie des identités réductrices.

Le Plan de Développement International doit également tenir compte des nouvelles contraintes globales que connaît notre société. L'ensemble des projets, en particulier lorsqu'ils comportent un volet équipement et constructions, doivent s'inscrire dans une perspective de « développement durable » (éco-construction, URE, etc.).

Approche et méthode

Certains projets ou équipements dont il est question dans ce plan, font depuis longtemps l'objet de débat dans le paysage bruxellois : grande salle de spectacles, stade de football, salles de congrès, ... Il y a parfois plus de 10 ans que leur besoin se fait sentir. Souvent, ils ont fait l'objet d'une mise en projet, d'une étude de faisabilité, parfois même d'une décision politique. L'élaboration du Plan de Développement International force donc à un constat fondamental: Bruxelles manque moins de projets, que de capacité à mettre en œuvre des projets complexes.

Cette question de l'opérationnalité est essentielle. Cette question doit être résolue dans le cadre du présent Plan car celui-ci ne débouchera sur rien, si la question du « comment faire » n'est pas pensée en parallèle avec celle du « que faire ».

Dans ce cadre trois éléments sont essentiels :

- L'opérationnalisation : pour passer de l'intention à la réalisation, il faut rentrer dans la phase opérationnelle de projets et dépasser la phase d'étude : comparer les possibles implantations d'un équipement donné, ensuite choisir un site.
- Le financement : les projets à dimension internationale peuvent s'avérer souvent être des projets requérant des moyens financiers considérables. La participation du secteur privé sous une forme ou une autre (PPP) ainsi que le partenariat entre divers acteurs publics ou parapublics de niveaux parfois différents est donc indispensable.
- La concertation et le partenariat : il s'agit par définition de projets ayant un impact sur le quartier dans lequel ils vont s'inscrire. S'agissant de projets complexes, il est essentiel d'impliquer tous les acteurs concernés, tant publics que privés, tant politiques que citoyens.

La méthode des schémas directeurs, précédant l'élaboration de plans plus détaillés, présente l'avantage d'arbitrer les conflits d'intérêts et de donner une totale transparence aux intentions de la Région

CHAPITRE III : UN MARKETING DE VILLE COHERENT ET ANCRE DANS LES MULTIPLES IDENTITES BRUXELLOISES

Grâce à l'Europe, Bruxelles est devenue une ville de premier rang au niveau international dont le nom est mondialement connu. Il ne se passe pas un jour sans que l'on parle de Bruxelles dans le monde. « Bruxelles a décidé de... » est une formule un peu réductrice mais constamment entendue. La notoriété de Bruxelles est évidente. Mais son attractivité doit être renforcée. En effet, Bruxelles est caractérisée par une sous-valorisation et une faible perception de ses atouts tant par les visiteurs potentiels que par les bruxellois eux-mêmes. Au niveau international, si Bruxelles jouit d'une notoriété due en grande partie au regard de son statut de capitale de l'Union européenne, elle est souvent assimilée à un centre de décision déshumanisé et souffre dès lors d'un déficit d'images positives. En dépit d'un bon niveau de notoriété, Bruxelles manque également d'une offre claire par rapport aux villes comparables. Ce manque de contenu, d'une image forte et clairement identifiable nécessite un travail de positionnement et l'élaboration d'une véritable politique de marketing de ville ou de *city marketing*.

De plus, si le statut de capitale de l'Union européenne de Bruxelles est à défendre et à valoriser sans relâche, au travers de tous les aspects de la gestion publique de la Région, le positionnement de la ville-Région ne doit pas se limiter uniquement à la fonction et aux enjeux de capitale européenne. Depuis 10 ans, la plupart des grandes villes (en ce compris des villes de moyenne importance) ont élaboré des stratégies pour se positionner sur les grands marchés internationaux du tourisme et des investissements commerciaux. Les objectifs visés par ces villes sont évidemment partagés par Bruxelles qui doit poursuivre son développement en tant que capitale du pays mais également comme ville internationale par vocation et par tradition.

Bruxelles n'a pas attendu 2007 pour mener des politiques volontaristes dans des secteurs aussi variés que l'aménagement du territoire, l'image de Bruxelles ou la promotion des secteurs MICE, toutes ces initiatives s'inscrivant dans une démarche de marketing urbain⁷. La volonté est cependant d'aller plus loin, de fédérer différentes initiatives autour de quelques axes centraux et d'identifier des projets prioritaires et emblématiques. Cet objectif général de visibilité se décline tant à l'international, pour augmenter la compétitivité de Bruxelles et braquer les projecteurs sur la ville, qu'en interne, où l'enjeu de l'adhésion et de la mobilisation des bruxellois est essentiel.

⁷ A cet égard, il faut citer le projet de marketing urbain inscrit dans le PO FEDER « Objectif 2013 », les schémas prospectifs d'Atrium (particulièrement ceux du Pentagone, de la Porte de Namur et de la rue de Brabant), la « Semaine de la Ville » qui doit déboucher sur un « Mémoire sur le devenir de Bruxelles en tant que ville ».

Ces actions doivent donc s'adresser tant aux visiteurs qu'aux bruxellois et doivent être menées sur deux fronts : la valorisation de l'existant par une politique de communication systématique et efficace et la création du neuf à travers une stratégie de projets porteurs.

Cette politique de city marketing constitue dès lors non seulement un volet à part entière et un chantier spécifique du Plan mais également *un axe transversal* dans l'ensemble de celui-ci, c'est-à-dire un des principaux fils rouges de l'ensemble du Plan. En effet, les différentes priorités présentée dans ce Plan doivent s'inscrire et se traduire dans d'une dynamique commune de projet de ville.

Sur ces bases, les points principaux de cette stratégie développée dans la suite sont :

- La fondation d'une identité bruxelloise
- La mise en valeur du principal caractère distinctif de la ville, à savoir l'Europe, dans le cas de Bruxelles.
- Le développement d'une politique d'image et de marque de Bruxelles.
- La valorisation du potentiel touristique et culturel existant.

1. Identité bruxelloise, basée sur de multiples identités urbaines

Constats

Toutes les villes qui se sont distinguées l'ont fait grâce au marketing cohérent basé sur un ensemble d'actions tournées vers l'avenir mais ancrées dans l'identité locale de leurs habitants.

La conscience des multiples identités urbaines doit être étayée et servir de fondation tant au plan d'action qu'à la communication, en ce qu'elle constitue la plateforme identitaire d'un marketing de ville qui n'est efficace que s'il est profondément ancré dans les valeurs du territoire, ses couleurs, ses odeurs, ses rythmes, son essence la plus intime. A défaut, le message n'est pas relayé naturellement par les acteurs et la campagne échoue à durablement positionner l'image de la ville. L'élaboration d'une plateforme d'identité bruxelloise est un prérequis indispensable à l'élaboration d'une stratégie de communication.

Ainsi, une stratégie de city marketing ne peut être efficace que si elle est ancrée dans l'identité de la ville. Cette section a pour objectif de tracer un premier trait des différentes facettes de l'identité bruxelloise mais cet exercice devra être affiné et complété en concertation avec tous acteurs clé de façon à définir un socle identitaire solide qui puisse servir de base au développement de la politique d'image de Bruxelles.

Options stratégiques

L'identité bruxelloise est multiple, métissée, urbaine et ouverte sur le monde. Le défi de toutes les villes est de conjuguer identité et modernité. L'ambition du Plan de Développement International est de répondre à la nécessité d'une clarification, d'une reconnaissance et du renforcement de l'identité des bruxellois comme support à une identité et un projet de ville.

Celle-ci est une identité citoyenne et urbaine ; une identité moderne et *plurielle*.

Il s'agit d'une identité multiple et assumée comme telle. Elle comporte plusieurs couches :

- Une identité urbaine bruxelloise renvoyant à une citoyenneté de base (appartenance à la cité, à sa culture, à son histoire et à sa communauté d'intérêts) comme c'est le cas pour les Parisiens ou les Londoniens, par opposition à une appartenance régionale conçue comme une sous-nationalité ou une nationalité en devenir.
- Une identité belge qui reste importante et prégnante pour un grand nombre de Bruxellois.
- Une appartenance européenne pour un nombre croissant d'habitants de la ville en raison de sa position géographique internationale et institutionnelle spécifique.
- Une identité basée sur le maintien de l'appartenance d'origine, en tant que Flamand, Wallon ou étranger, pour un grand nombre de Bruxellois, qui n'est pas en contradiction avec l'identité d'origine, pour autant qu'on aime la ville, qu'on s'y intéresse, qu'on veuille y investir et en partager la destinée.

Dans ce cadre, l'appartenance à une identité bruxelloise multiple et moderne et à une communauté de destin lié au devenir de la ville ne passe pas exclusivement par la langue. Bruxelles est la deuxième capitale francophone d'Europe ; elle est la capitale d'Europe où le néerlandais est le plus parlé après Amsterdam et elle est de plus en plus anglophone. Cette multiplicité linguistique et culturelle est un atout. La citoyenneté bruxelloise et le liant social exige toutefois que soit promue impérativement et prioritairement la connaissance des deux langues nationales.

2. Incarnation de l'Europe

Constats

Le développement de Bruxelles dépend pour une part importante de l'activité européenne. Bruxelles vit de l'Europe et l'Europe vit à Bruxelles. Les deux destins sont parallèles et les forces et faiblesses de Bruxelles ressemblent assez à celles de l'Europe, en particulier dans une absence de visage, de représentation forte ou de coordination structurée. L'image de Bruxelles au niveau international souffre des mêmes faiblesses que celle de l'Europe ; elle est parfois floue et désincarnée. De plus, à l'étranger, le nom de Bruxelles incarne parfois uniquement celui du centre administratif des institutions européennes.

Les Bruxellois eux-mêmes ne visualisent pas toujours les aspects positifs que l'Europe leur apporte (emplois, dynamique commerciale, ...) et se focalisent sur les effets négatifs de la présence européenne en matière de logement et d'urbanisme notamment. Même si les choses évoluent positivement depuis 10 ans, il y a encore du chemin à faire pour faire accepter l'Europe à l'ensemble des Bruxellois

Ce déficit d'image Bruxelles/Europe en termes de contenu est pénalisant alors que ce qui fait principalement la notoriété de Bruxelles à l'étranger, c'est l'Europe.

Options stratégiques

C'est donc l'ancrage européen qui est une des cartes principales à jouer pour Bruxelles dans le présent Plan de Développement International et dans une approche de city marketing plus dynamique et agressive. Mais en donnant un contenu humain et chaleureux à ce concept et contenant « Bruxelles Europe ». Et avec un projet de ville qui en priorité humanise l'Europe pour les Bruxellois et Bruxelles pour les Européens.

Une des priorités du présent Plan doit donc être de développer un contenu fort à l'identité européenne et bruxelloise qui soit signifiant pour les Bruxellois et l'image de la ville et offre à l'Europe, dans sa capitale, une incarnation moderne de son projet et de ses ambitions.

3. Politique d'image de Bruxelles

Constats

Quand on cite Paris, Londres ou Barcelone, immédiatement on pense à un monument principal, un ou plusieurs grands écrivains ou personnages historiques, un grand peintre ou musicien, des événements historiques, une grande avenue, un grand parc, une architecture, des senteurs et des saveurs, ...

Toutes les analyses réalisées sur Bruxelles convergent pour dire que la ville manque d'incarnation et a des lacunes en termes d'image.

La priorité est de construire une stratégie d'image pour Bruxelles.

Options stratégiques

Un des chantiers essentiel du Plan de Développement International est donc de créer une architecture d'image pour Bruxelles qui organise le sens et donne une incarnation positive à la ville. L'objectif est d'effectuer un classement, une priorisation et une articulation des images, messages, connotations, symboles et repaires de la ville-Région.

Dans ce sens, les actions suivantes doivent être entreprises :

- Identifier les attributs de base du produit Bruxelles (ordonner le sens) ;
- Identifier les facteurs distinctifs de Bruxelles et les singulariser ;
- Organiser l'architecture d'image sous forme pyramidale avec une première ligne de symboles en nombre réduit (un monument, un style architectural, un peintre, un écrivain, un artiste, ...) et des lignes secondaires plus fournies.
- Identifier les transversales à cette communication :
 - Importance de la culture,
 - Qualité de vie bruxelloise,
 - Art de vivre, simplicité, mixité sociale, multiculturalité, métissage ...,
 - Coexistence grand village et ville internationale,
 - Environnement et développement durable,
 - Développement d'une « atmosphère » de la ville,
 - Equilibrage des éléments de tradition et de modernité : cultiver le passé (âge d'or de Bruxelles : quelle période historique de référence ?) et développer une vision d'avenir (grands projets)
 - ...
- Identifier, mettre en valeur et/ou créer des repères urbains, symboles forts de la ville-Région :
 - Monuments célèbres avec priorisation dans leur médiatisation (Atomium ?)
 - Parcs ou jardins célèbres sur le modèle de Central Park à New-York, Hyde Park à Londres, les Tuileries à Paris, ...
 - Grandes avenues centrales sur le modèle de la Fifth Avenue à New-York, La Rambla à Barcelone, Les Champs Elysées à Paris,...
- Créer un effet déclenchant qui pousse à venir à Bruxelles.

Dans le cadre d'une construction d'image et du city marketing, le développement d'une politique de marque (*branding*) est également un élément essentiel. La marque « Bruxelles » est plus connue que la marque « Belgique ».

Mais cette marque est actuellement peu construite et sous-optimisée.

De plus, la multiplicité des identités graphiques et symboles de Bruxelles utilisés à l'étranger constitue un obstacle connu mais persistant hors des frontières nationales à la visibilité de Bruxelles. Sans se livrer à un recensement systématique, il suffit de constater que les principaux acteurs bruxellois dont les missions s'appuient sur l'image internationale de la ville utilisent tous des logos et des registres de communication différents pour mesurer le manque de cohérence.

Un des chantiers du Plan de Développement International est donc de développer de manière plus systématique et dynamique la marque « Bruxelles » .

Dans la mise en œuvre du présent Plan, les actions suivantes doivent être entreprises :

- Construction d'une politique de marque détaillée :
- Analyse juridique visant à une réglementation de l'usage du nom ou du label « Bruxelles ».
- Développement des signalétiques et création d'un logo unique pour l'international utilisés par tous les acteurs bruxellois et belges (communes, Régions, Etat fédéral).
 - Analyse de perception de Bruxelles ;
 - Identification du symbole le plus reconnaissable et utilisable par tous ;
 - Elaboration d'une charte graphique globale ;
 - Choix d'un slogan unique.
- Concertation et adoption d'un accord de collaboration entre la Région, la Ville de Bruxelles et les autres communes bruxelloises pour adopter une approche univoque et signifiante pour les visiteurs de la ville en matière d'utilisation et de promotion du label Bruxelles.
- Concertation et ,si possible, adoption d'un accord de coopération avec l'Etat fédéral, la Flandre, la Wallonie et la Communauté française pour également adopter une approche univoque et signifiante pour les visiteurs de la ville en matière d'utilisation et de promotion du label Bruxelles.

L'ensemble de ces actions ne peut évidemment se concevoir que si on organise une concertation et une coordination des différents acteurs publics actifs à Bruxelles dans le domaine du tourisme et de la promotion de la ville-Région.

Il y a lieu, dès lors de rassembler les principaux opérateurs bruxellois afin de fixer les objectifs prioritaires de la promotion de l'image de marque de Bruxelles à l'étranger (Ville de Bruxelles, BITC, OPT, Toerisme Vlaanderen, ABE, ...).

En effet, une large concertation préalable est primordiale de façon à favoriser une appropriation sans équivoque par tous les acteurs de cette charte graphique. Le choix du positionnement que traduisent les options graphiques doit permettre aux différents utilisateurs de l'image de marque de Bruxelles à l'étranger de s'appuyer sur ces éléments. Le baseline doit donc être suffisamment fort et synthétique pour convenir à la fois à la cible des investisseurs étrangers et à celle des organisateurs de congrès par exemple.

Enfin, la mise en œuvre de certains projets d'envergure, s'inscrivant dans le long terme, tout comme la poursuite de différentes initiatives et la collaboration renforcée entre tous les acteurs

du City Marketing nécessitent l'intervention d'une structure (existante ou à créer) habilitée à fixer les éléments de la communication internationale (relevant de la création et de la diffusion).

4. Valorisation du potentiel touristique et culturel existant

Constats

Bruxelles est dotée de nombreux atouts touristiques et commerciaux qui devraient être mieux valorisés.

De nombreuses villes se positionnent internationalement au départ de leurs atouts culturels et Bruxelles peut indéniablement capitaliser sur la richesse de son histoire et de ses traditions qui font sa renommée internationale. Mais la concurrence est grande et les enjeux de la mise en évidence de l'offre culturelle sont nombreux (promotion du tourisme, accessibilité des Bruxellois à l'offre culturelle ou encore, comme produit d'appel et de pérennisation de la clientèle MICE). Si l'exemple de Bilbao et de son Musée Guggenheim n'est pas nécessairement transposable en dépit du rayonnement considérable de ce musée sur la ville, il paraît évident qu'il faut réfléchir à meilleure promotion de certaines initiatives et de les regrouper autour de quelques priorités.

Options stratégiques

Dans le cadre du présent Plan de Développement International, une série d'actions spécifiques doit être mise en place ou continuer d'être développées avec les acteurs locaux, communautaires et régionaux concernés pour renforcer l'attractivité touristique, culturelle et commerciale de la ville et remédier aux défauts de perception de ses atouts.

Parmi ces différentes actions à entreprendre à travers un large partenariat avec les acteurs publics et privés concernés, il convient de relever de nombreuses initiatives (parfois développés par ailleurs dans ce Plan) qui relèvent de cette stratégie, et dont certaines sont déjà en cours et n'attendent qu'à être soutenues ou amplifiées :

- Promotion des quartiers en leur donnant une identité spécifique : quartier de la mode, quartier de l'Art nouveau, ...
- Création d'un Visitor's Center (déjà initiée par la Région) permettant d'optimiser la visibilité des richesses touristiques et culturelles de Bruxelles.
- Poursuite et renforcement de la politique de modernisation des musées fédéraux (responsabilité du Fédéral) pour les rendre plus attractifs et plus conformes aux goûts de la clientèle internationale actuelle en pensant l'intégration de leur activité dans un projet de ville international et européen.
- Renforcement de la politique événementielle :

- Bruxelles recèle nombre d'événements originaux sans pour autant atteindre véritablement un seuil de masse critique rendant ces événements exportables ou de renommée internationale. Un travail de recensement et de sélection des événements les plus porteurs doit être mené, notamment en collaboration avec le Bureau des Grands Evénements du BITC qui met en œuvre certaines des initiatives les plus populaires à Bruxelles comme « Les plaisirs d'hiver », « Bruxelles les Bains », « le Festival d'été ».
- En se rappelant le déclic généré par l'organisation des JO à Barcelone en 1992, la réflexion devrait également porter sur l'effet d'entraînement de grands événements sportifs internationaux, tels que l'organisation de la Coupe du monde de football en 2018.
- Les « années à thème » (2006/ Année de la Mode et du Design – 2009/ Année de la Bande Dessinée) méritent d'être mieux vendues à l'étranger, tant pour le contenu qu'elles proposent que pour l'image dynamique et actuelle qu'elles véhiculent.
- Les Brussels'day organisés depuis fin 2005 qui rassemblent différents opérateurs économiques bruxellois à l'occasion d'un événement de promotion d'image de marque de Bruxelles s'inscrivent résolument dans cette logique de City Marketing.
- Comme nouvelle initiative, l'organisation d'un sommet international pourrait être envisagée en raison de l'expérience de la Bruxelles dans la gestion des sommets européens et internationaux sur un thème à définir parmi les enjeux principaux auxquels sont confrontés les métropoles européennes et mondiales. Ce genre d'initiative s'inscrirait en outre dans le cadre du développement de la vocation de ville de congrès de Bruxelles et puiserait sa légitimité dans la fonction historique de capitale de l'Europe et de siège d'institutions internationales majeures.
- Animation de la nuit :
 - Organisation de « Nuits des musées » ;
 - Plan lumière : éclairage nocturne de certains repères urbains ou gratte-ciels,
 - Transport de nuit bus & taxis : lors de l'évaluation des lignes de bus noctis, une attention sera portée à la réponse apportée aux besoins des noctambules et plus particulièrement des visiteurs étrangers,
 - Pôle(s) de nuit,
 - Stratégie de développement coordonnée des quartiers permettant la vie nocturne (marketing spécifique, signalisation, mise en piétonnier après une certaine heure, gestion des nuisances et sécurité).

- Offre événementielle attractive pour la clientèle internationale.
- Ouverture tardive des commerces dans le centre historique pour le revitaliser, restaurer son attractivité et offrir des opportunités de shopping-loisirs aux navetteurs et aux touristes d'un jour.
- Analyse des besoins non satisfaits en matière d'offre hôtelière et élargissement et/ou la diversification de l'offre hôtelière sur les segments en déficit par rapport à la demande internationale :
 - Analyse de la situation (sur base des études et rapports existants) permettant d'assurer que toutes les gammes des types d'hôtels sont présentes au niveau régional (du 2 étoiles au 5 étoiles) ;
 - Politique d'hébergement des jeunes ;
 - Validation de la nécessité d'un grand hôtel de plus 500 places pouvant accueillir des colloques internationaux ;
 - Politique de promotion et de réduction des prix dans les périodes de creux ;
 - Meilleures coordination des événements et du développement de « city trip » afin d'assurer un taux de remplissage optimal pour les hôtels (entre autre le week-end).
- Marketing spécifique à l'égard des économies émergentes et des géants d'Asie (Inde, Chine, Japon, ASEAN) : approche ciblée, message spécifique, développement d'une offre de services spécifique, ...
- Promotion de Bruxelles en intégrant des éléments hors Bruxelles, au-delà des 19 communes pour offrir un paquet global aux visiteurs sur un rayon de 50 à 100 km.
- Recherche d'une signalétique adaptée dans les zones touristiques ou d'affaires..

CHAPITRE IV : DES POLES DE DEVELOPPEMENT REGIONAUX BASES SUR DES EQUIPEMENTS DE DESTINATION D'ENVERGURE INTERNATIONALE

Les 7 clés du rayonnement international de Bruxelles

Le développement international d'une ville se marque tant sur des grands équipements de destination d'envergure internationale que sur un territoire et des zones leviers.

Equipements de destination

Sur base des analyses qui précèdent, **des grands équipements de destination** sont nécessaires à Bruxelles pour maintenir sa position dans le top 5 des villes internationales d'Europe.

Il s'agit prioritairement :

- d'un *projet culturel*, (un lieu et/ou un monument, mais aussi un projet) incarnant l'Europe à Bruxelles et la vocation européenne de Bruxelles ;
- d'*infrastructures de congrès* au-delà de la capacité actuelle après la réouverture du Palais des Congrès au Mont des Arts ;
- d'*une ou de salle(s) de spectacles* à vocation internationale tant en terme de capacité que de qualité de programmation ;
- d'*infrastructures culturelles*, - expositions, musées, et autres -, conçus comme fers de lance de la promotion internationale de la ville ;
- d'*une infrastructure sportive*, - un stade -, permettant d'accueillir des événements et championnats sportifs de niveau européen et international (football et autres) ;
- d'*infrastructures commerciales* de haut niveau ou marquant le caractère spécifique de Bruxelles et de ses quartiers.

Zones leviers

Le développement, fût-il international, se marque et se construit à partir d'un territoire. Dans une logique de pôles, **une série de zones stratégiques ou zones leviers** s'imposent comme l'assise d'une stratégie de développement international de Bruxelles.

Dix zones stratégiques pour l'avenir de Bruxelles ont été identifiées par la Région; ces zones constituent un enjeu territorial, urbanistique et économique majeur pour Bruxelles. Elles nécessitent qu'on ne se limite plus à une intervention passive des autorités publiques mais à un véritable aménagement actif et concerté.

Ces dix zones stratégiques sont:

1. le Quartier européen,
2. le Quartier du Mont des Arts et le pentagone,
3. la zone-levier Heysel,
4. le Quartier de la Gare du Midi,
5. la zone-levier Tours et Taxis,
6. la ZIR Cité administrative,
7. la zone-levier Josaphat,
8. la zone-levier Delta,
9. la ZIR Gare de l'Ouest,
10. la ZIRAD Schaerbeek-Formation.

Du point de vue de l'attractivité internationale de Bruxelles, 4 parmi ces zones présentent un potentiel particulièrement important. Il s'agit prioritairement :

- du *Quartier européen* comme lieu d'incarnation de la dimension et de la notoriété européenne de Bruxelles ;
- du *Centre ville* comme pôle central du développement touristique et des loisirs (culture, spectacles, shopping, restaurants & drinks, vie nocturne).
- du *Heysel*, en raison de son fabuleux potentiel, comme second pôle décentré du développement touristique et de loisirs de la ville-Région, pouvant notamment accueillir certains nouveaux équipements de destination de grande envergure et non localisables en centre ville.
- du *Quartier du Midi*, et également des autres quartiers de gares, comme nouveaux pôles de développement économique de Bruxelles à destination du business international.

Les sites de Delta et Josaphat, connectés à des gares, offrent entre autres, un potentiel important pour le développement de pôles économiques et de quartiers d'affaires à Bruxelles.

Le site de Tours et Taxis constitue pour Bruxelles un enjeu majeur, entre le centre historique et le plateau du Heysel. Il offre un potentiel très diversifié : culture et loisirs (bâtiment B), activité économique, développement d'un habitat de qualité en face du canal.

Les sites Mont des Arts et Cité administrative font partie du centre ville.

Les sites Gare de l'Ouest et Schaerbeek-Formation appartiennent à la SNCB et peuvent l'objet d'un développement important. En particulier, Schaerbeek-Formation constitue une réserve foncière parmi les plus importantes de la Région.

Relation zone / équipement

Le Plan de Développement International a sélectionné différents axes d'intervention susceptibles d'avoir un impact majeur sur l'image de Bruxelles au niveau international mais également vis-à-

vis de ses habitants dans la mesure où il est essentiel que ces équipements et/ou pôles de développement jouent aussi un rôle positif pour la ville et ses citoyens. Aucun compromis n'a été fait sur ce point : tout projet retenu dans ce Plan doit aussi bénéficier aux habitants de la ville-Région.

La notion de pôle de développement a donc été retenue : le projet n'est pas constitué de l'équipement stricto sensu ; le projet est constitué par la dynamisation du quartier dans lequel il s'inscrit, grâce au projet urbain autour de l'équipement. L'équipement est l'ingrédient de base d'un projet d'ensemble. Ce ne peut être un objet déposé quelque part sans tenir compte de son contexte.

Les exemples étrangers montrent que quasiment n'importe quel équipement peut, théoriquement, servir de porte-drapeau à un marketing de ville efficace. Quasiment tout équipement peut également servir de moteur à l'amélioration du quartier qui l'entoure. La différence entre un simple équipement local ou régional, et un fer de lance à dimension internationale, se situe dans la manière dont le projet est pensé et mis en œuvre : simplement banal ou exceptionnel, tant par la qualité de sa conception que de la forme architecturale donnée à l'ensemble.

Il est en conséquence essentiel d'élaborer au préalable une réflexion globale sur chaque zone d'implantation de ces équipements. Cette approche contextuelle est la condition sine qua none d'acceptabilité des équipements dans leur quartier, d'une part, mais c'est aussi la seule manière pour que Bruxelles puisse utiliser efficacement ces pôles de développement dans une stratégie de city-marketing. Un équipement, ce n'est pas tout : les villes concurrentes en ont également. Ce qui est important pour l'image d'une ville, c'est la manière dont l'intégration réussie d'un équipement remarquable dans un contexte urbain de qualité, véhicule des valeurs de ville dynamique et tournée vers l'avenir.

Le présent Plan de Développement International décrit l'enjeu du pôle de développement, l'équipement moteur, les priorités de contexte, et les enjeux de localisation. S'il n'est pas toujours fait de choix de localisation, par contre, la compétitivité de l'équipement dans une concurrence internationale accrue, implique des critères de performance qu'il conviendra de ne pas oublier dans l'analyse des sites possibles.

Les 7 clés du succès

En conséquence de l'approche présentée ci-dessus et en fixant les priorités dans le cadre du présent Plan, il faut à Bruxelles :

1. Un projet culturel, lieu ou monument, incarnant l'Europe à Bruxelles ;

2. Un centre ville (downtown), pôle central du développement touristique et lieux de loisirs (culture, spectacles, shopping, restaurants & drinks, vie nocturne) qui soit « the place to be » et puisse concurrencer Paris, Londres, Amsterdam, Barcelone, ... ;
3. Des infrastructures de congrès en capacité et qualité suffisantes ;
4. Des infrastructures de spectacle, culturelles et sportives capables d'accueillir des événements de taille et de renommée internationales ;
5. Un quartier européen qui soit une vitrine du projet européen et devienne un lieu de visite et de vie ;
6. Un deuxième pôle de loisirs (le Heysel), décentré, pouvant accueillir des activités plus consommatrices d'espace et générant des flux de transport importants.
7. Un nouveau quartier d'affaires du 21^{ème} siècle localisé autour de la gare TGV Midi reliant Paris, Londres, Amsterdam et Cologne.

Ces 7 clés du rayonnement international de Bruxelles font l'objet du développement qui suit.

1. Bruxelles - Capitale de l'Europe

Constats

L'Europe est le vecteur de notoriété essentiel de Bruxelles.

Par ailleurs, toutes les villes européennes dont l'image s'est améliorée récemment ont utilisé la culture, d'une manière ou d'une autre. Un marketing de ville efficace est ancré dans les valeurs culturelles que la ville incarne (voir chapitre consacré au city-marketing). La culture est un des véhicules privilégiés de la communication d'une ville. Pas la culture comme décoration mais la culture au centre de la stratégie de communication.

Bruxelles est dotée d'outils formidables dont le rayonnement ne fait aucun doute et de nombreuses institutions ou événements culturels contribuent bien sûr au rayonnement international de Bruxelles mais bizarrement, alors que Bruxelles est la capitale de l'Europe et doit une partie importante de son développement à celle-ci, et alors que l'Europe occupe une place grandissante dans la ville, aucun espace culturel n'incarne aujourd'hui l'Europe à Bruxelles. « *L'Europe manque dramatiquement d'un lieu où les visiteurs puissent ressentir l'évolution du projet européen, comme lieu d'une des premières réussites historiques en matière de paix, de démocratie et de liberté* »⁸.

Il est donc essentiel de créer rapidement un espace culturel, un lieu et/ou un monument incarnant l'Europe à Bruxelles et la vocation européenne de Bruxelles.

Il faut en effet quelque chose à voir et visiter dans le quartier européen qui soit significatif pour le couple Bruxelles- Europe.

Le concept retenu dans le cadre du présent Plan s'inspire à des degrés divers de plusieurs projets tournant autour du même concept⁹, dont le nombre suffit à lui seul à démontrer l'existence d'un besoin autour de ce thème.

Options stratégiques

Le marketing de Bruxelles devra s'appuyer sur un porte drapeau, un fer de lance, un projet emblématique qui incarnera la vision politique d'avenir de la Ville-Région. Puisque l'Europe est un axe fort de cette vision, le Plan de Développement International recommande que le projet

⁸ Manuel Barroso dans "A Vision for Brussels" – Bozar Architecture

⁹ Le projet de « Center for Advanced Studies » décrit par Umberto Eco dans le « rapport des Sages » commandité par Romano Prodi et Guy Verhofstadt - Le Centre culturel et Civique prôné par les auteurs de l'étude Ombudsplan Mediateur (Aries) pour laquelle une étude de faisabilité a été menée de manière concluante - Le projet de « Musée de l'Europe », enrichi par les 10 années de maturation du projet - The « House of Europe » demandée par le Président du Parlement Européen, Mr. Pötering - Le Centre de Rencontre des Cultures Européennes proposé par Henri Simons

sélectionné pour jouer ce rôle soit un projet de partenariat entre Bruxelles et l'Europe. Un projet où Bruxelles et l'Europe puissent développer ensemble un lieu d'expression de l'idée européenne dans ses aspects les plus nobles, qui soit également un bienfait pour le quartier européen dans lequel il devrait s'inscrire. Un lieu qui permette à l'Europe de se rapprocher du citoyen, et à Bruxelles de rehausser ses ambitions d'aménagement urbain.

Le Plan de Développement International propose dès *lors la création d'un Foyer Culturel Européen*, c'est-à-dire un lieu de rayonnement des valeurs européennes en Europe et dans le monde, un lieu où les européens apprendraient ce qu'être citoyen européen signifie vraiment¹⁰.

Pour être signifiant, ce lieu et cet espace devrait être développé dans le quartier européen, dans son centre ou en bordure de celui-ci, pour donner une âme et un motif de visite pour les touristes dans ce quartier actuellement un peu déshumanisé.

Ce lieu, que l'on pourrait appeler « House of Europe » ou « Cité de l'Europe », devra parler ainsi au citoyen, à l'humain, et cultiver à travers sa dénomination un sentiment d'appartenance.

Cette Maison ou Cité de l'Europe devrait comprendre deux piliers :

- Un lieu d'activités temporaires et événementielles, mis à disposition ou relevant des institutions européennes pour permettre par exemple, au pays qui détient la Présidence de l'Union, de se présenter au sein de la capitale de l'Europe. Une sorte d'Europalia institutionnalisé, rythmé sur les Présidences Européennes, dont la gestion et la programmation serait établie en partenariat Bruxelles-Europe et comporterait un lieu d'exposition, un lieu de spectacles et un lieu de débats.
- Un lieu d'exposition permanente, permettant au visiteur de se confronter à l'idée européenne dans sa dimension essentielle, sorte de Ellis Island¹¹ de l'Europe.

Ces expositions et spectacles pourraient par ailleurs tourner dans d'autres villes, l'objectif étant la diffusion de la richesse des cultures européennes et la promotion d'une vision positive de la construction de l'Europe.¹²

Ce projet étant destiné à être un des fers de lance du marketing international de Bruxelles, le porte-drapeau des actions de promotion touristique et commerciales de la Région sur le concept « Bruxelles – Capitale de l'Europe », il est essentiel que le bâtiment qui accueillera ce projet soit

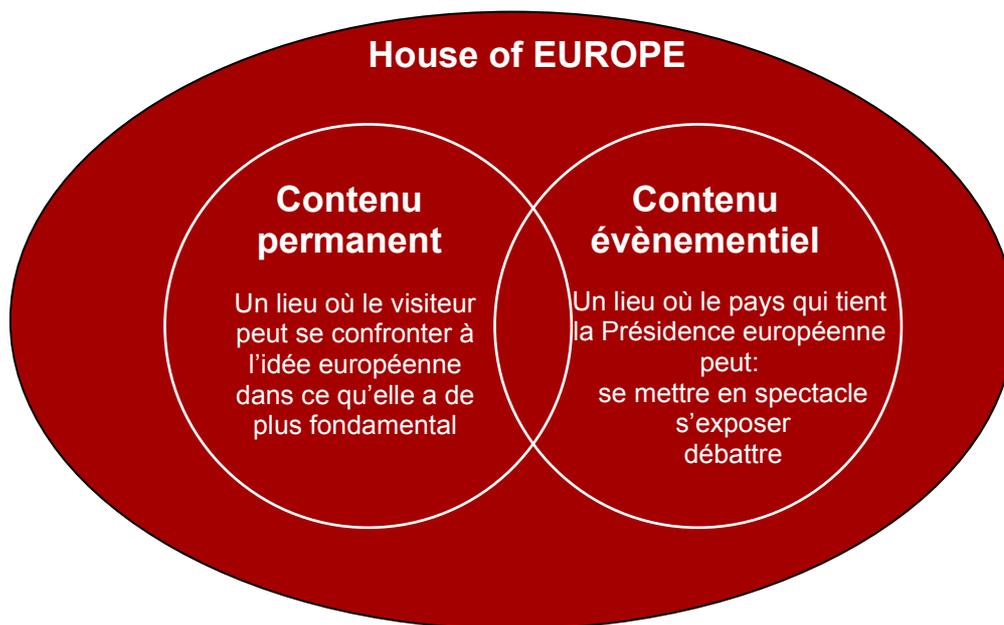
¹⁰ « Brussels should become the city where Europeans learn what it means to be a European citizen » Umberto Eco, dans Umberto Eco dans le « rapport des Sages » commandité par Romano Prodi et Guy Verhofstadt

¹¹ Ellis Island est l'île située face à Manhattan, voisine de celle où est érigée la statue de la Liberté. C'est par cette île que transitaient les candidats immigrants aux USA, jusqu'en 1954. Depuis, elle a été transformée en lieu d'exposition, sorte de musée interactif, visant à faire ressentir au visiteur l'expérience de l'immigration, fondatrice de la nation américaine. Il s'agit donc d'un lieu initiatique.

¹² Le Président du Parlement européen a parlé de la Maison de l'Europe, voire des maisons de l'Europe : le concept pourrait être décliné dans d'autres villes européennes. Ou encore, la partie « présentation du pays dont la Présidence est issue » pourrait être itinérante, se déplaçant dans d'autres villes et diffusant ainsi la richesse des cultures européennes.

exceptionnel tant par sa localisation que par l'architecture (moderne ou ancienne) qui l'accueille. A cet égard, un « effet Bilbao » devrait être recherché, objectif qui exige de l'ambition, et de l'envergure, l'architecture pouvant jouer un rôle considérable, pour autant que l'on s'en donne les moyens.

Par ailleurs, il conviendrait d'éviter de concevoir ce projet dans une approche musée fédéral ou bruxellois subventionné et sans partenariat large avec l'Europe et éventuellement le privé ; les possibilités d'autofinancement, du moins sur le fonctionnement courant, devraient être analysées.



2. Le centre ville de Bruxelles - Cœur de l'attractivité du territoire

L'attractivité d'une ville est déterminée en grande partie par l'attractivité de son centre, de son cœur historique appelé souvent en anglais « *downtown* ». Le Pentagone de Bruxelles est le cœur névralgique de la cité, depuis plus de mille ans. Renforcer cette attractivité sur le plan international passe en particulier par des actions cohérentes sur les plans culturel, touristique, commercial et en matière de loisirs.

L'importance de l'attractivité des centres urbains dans la concurrence internationale est telle que ce point doit être considéré comme un axe majeur et la deuxième clé de réussite du Plan de Développement International de Bruxelles.

Constats

Concurrence européenne des centres villes

Les centres-villes sont plus que jamais soumis à la concurrence : concurrence des zones commerciales de périphérie, concurrence des centres de villes voisines (Anvers, Lille). Bien connue sur le plan commercial (centre-périphérie), cette concurrence s'est élargie dans le secteur touristique au sens large. Bruxelles se situe au cœur d'une zone où 300 millions de personnes peuvent venir en moins de 3 heures (tous déplacements confondus). Cet énorme marché potentiel change tout à fait la donne en termes d'attractivité. Il ne s'agit plus seulement de compter sur son marché captif et naturel, il s'agit de se battre pour des visiteurs qui choisissent entre Bruxelles, Amsterdam ou Vienne.

Il est donc impératif de créer un produit touristique « Bruxelles - centre ville » cohérent, c'est-à-dire identifier les avantages comparatifs de Bruxelles, les renforcer de manière efficace avec la participation de tous les acteurs, ensuite de communiquer de manière cohérente ce « produit » touristique sur les plans commercial, culturel et historique.

Concrètement, les déterminants (avantages comparatifs) de l'attractivité commerciale d'un centre-ville sont principalement :

- Diversité et qualité des commerces (haut de gamme, classique, alternatif) ;
- Masse critique d'enseignes « à la mode » génératrices de flux ;
- Convivialité (bars, terrasses, restaurants, places, espaces publics, etc);
- Qualité des promenades (plantations urbaines, cheminements piétonniers, places, espaces verts);
- Beauté du bâti (patrimoine, architecture moderne, etc) ;
- Accessibilité
- Services (heures d'ouvertures, propreté, sécurité)
- Activités de loisirs (cinéma, théâtres, spectacles, cabarets, musique,...)

Le centre de Bruxelles doit impérativement progresser selon tous ces critères. . L'agence ATRIUM et ses antennes locales travaillent sur l'ensemble de ce spectre et il s'agit de l'investissement indispensable à consentir aujourd'hui par tous les acteurs, afin de garantir que demain le centre ville continuera à attirer des visiteurs régionaux et étrangers.

Attractivité commerciale

La question de l'attractivité commerciale du centre-ville est un point clé de cette stratégie. Si l'attractivité d'une ville ne se résume pas à la fonction commerciale, il est évident que cette dernière joue un rôle important, rôle qui a parfois été négligé à Bruxelles bien que le récent schéma de développement commercial ait fort heureusement sensibilisé les acteurs en la matière.

De plus un diagnostic pour le GT « schéma de développement commercial » a été réalisé par ATRIUM et un schéma prospectif est en cours de réalisation.

Dans une perspective d'attractivité internationale, il faut continuer à travailler sur la fonction commerciale en renforçant le centre historique et son attractivité touristique et en capitalisant sur les synergies existant entre les fonctions culturelles, touristiques, commerciales et de loisirs.

Besoin de centralité

Le schéma de développement commercial a confirmé la hiérarchie des pôles commerciaux existants.

A Bruxelles, il existe plusieurs pôles primaires pour une ville relativement petite, ce qui a comme conséquence :

- une lisibilité commerciale de la ville difficile, surtout pour les étrangers ;
- un manque de masse critique par pôle
- de ce fait une moindre attractivité.

En effet, le plus souvent les villes de la taille de Bruxelles ont un centre primaire et des pôles secondaires, ce qui est plus facilement appréhendé par le visiteur. Où aller lorsqu'on a deux heures à Bruxelles pour faire du shopping ? La séparation, artificielle à bien des égards, entre le Haut et le Bas de la ville et l'absence de centralité qui en résulte est problématique, a fortiori pour la lisibilité internationale de la ville.

Options stratégiques

Quatre champs d'action sont particulièrement importants du point de vue des visiteurs internationaux. Ces axes d'intervention couvrent de manière transversale des problématiques urbanistiques (espaces publics), commerciales et culturelles, qui sont les ingrédients du tourisme.

1. La nécessité de créer une entité territoriale unique, le « centre-ville », en créant des liaisons de qualité entre les différents pôles commerciaux et culturels existants ;
2. La mise en œuvre d'un projet commercial qualitatif dans le haut de la ville, permettant de revaloriser le quartier de prestige de la ville ;
3. La revalorisation des commerces et activités de loisirs autour de la Grand Place et des boulevards du Centre (politique des Boulevards)
4. Le renforcement de la convivialité du Mont des Arts (quartier des Musées)

A cela, il faut ajouter tous le reste, c'est-à-dire la propreté, la sécurité, les décorations, ...

1. Créer un seul Centre ville à Bruxelles (Downtown)

La question de la liaison Haut et Bas de la ville à Bruxelles a déjà fait couler beaucoup d'encre. Ce problème historique pourrait être corrigé si des promenades de qualité existaient entre les divers points d'attraction. Le centre de Bruxelles – haut et bas confondu – est tout petit par comparaison à d'autres villes similaires, et pourrait tout à fait fonctionner comme une seule entité géographique. Qu'on crée des liaisons piétonnes de qualité, et les chalands passeront sans peine du goulet Louise au Sablon. Qu'on décore les murs aveugles, qu'on y place un banc, qu'on y plante un arbre, et les promeneurs auront le courage de grimper la côte.

La fracture haut-bas, tout comme la cicatrice de la jonction nord-midi, restent plus vivantes dans l'imaginaire des Bruxellois de souche qu'elle n'est aujourd'hui une réalité physique. Ce qui est important, et qui fait cruellement défaut, c'est d'organiser les parcours piétons, et de les rendre agréables.

Le projet des « Chemins de la ville » proposait l'aménagement de promenades à travers la ville. Ce projet est toujours d'actualité, il faut en poursuivre la mise en œuvre. Les aménagements doivent notamment porter sur les revêtements de sol, les plantations, le mobilier urbain, l'éclairage, ...¹³

Les pôles commerciaux et culturels du centre de Bruxelles sont heureusement suffisamment proches pour qu'on puisse facilement les relier les uns aux autres et créer une entité territoriale unique, un produit touristique « centre ville » (downtown). A l'échelle de Londres ou Paris, se rendre à pied du haut de la ville à la rue Dansaert, en passant par le Sablon, est équivalent à se rendre dans un quartier et s'y promener.

Si l'attractivité commerciale des chemins de liaison peut être à elle-seule insuffisante, malgré les attractions culturelles qui jalonnent ces cheminements, il est important de travailler également sur ces chemins de liaison du point de vue de l'espace public, de la signalisation, et de leur convivialité. Les flux piétonniers s'amélioreront, et le commerce suivra partiellement.

¹³ . Voir à ce sujet le « Manuel des espaces publics » (1995) élaboré par les Archives d'architecture modernes

La priorité du Plan concernant la constitution d'un centre ville unique est donc de travailler sur les promenades de liaison entre les pôles commerciaux permettant la création d'un produit touristique unique, le « centre-ville ». Le schéma prospectif « Pentagone » rentre dans ce cadre.

Ces aménagements réalisés, le second point essentiel c'est de mettre la promotion de ce centre ville unique au cœur de la stratégie de city marketing de Bruxelles et d'abandonner totalement les concepts locaux de haut et bas de la ville.

2. Revaloriser le quartier de prestige (Louise Prestige)

Le quartier de prestige de Bruxelles, le boulevard de Waterloo, n'a à certains égards de prestigieux que le nom et les enseignes qui y sont représentées. Or, ce lieu a un impact considérable sur l'image de la ville. Il en est LA vitrine de Bruxelles auprès d'une certaine catégorie des touristes d'affaires qui, s'ils ont une heure disponible, se rendent majoritairement à cet endroit.

Le schéma de développement commercial a confirmé le haut de la ville comme pôle d'attractivité régionale. S'il reste vivace, il est indéniable que le pouvoir d'attraction du quartier Louise – Porte de Namur a fortement décliné au cours des 10 dernières années. Les difficultés d'accès, la gestion complexe des galeries, la pauvreté des espaces publics, rendent ce lieu objectivement peu qualitatif en comparaison avec leurs homologues étrangers.

Or, le quartier de prestige d'une ville internationale joue un rôle prépondérant dans l'image de cette ville. Il convient donc de requalifier cet endroit, pour son positionnement propre (quartier de prestige) et pour le rôle qu'il peut jouer dans le positionnement du centre ville au sens défini ci-dessus.

A court terme, un certain nombre de mesures peuvent déjà être prises comme les aménagements des trottoirs du boulevard de Waterloo, une réorganisation des parkings de surface, la réalisation de petites infrastructures de convivialité et le renforcement de la propreté publique.

A plus long terme, et dans la concertation avec les acteurs locaux, la réflexion sur l'aménagement de la petite ceinture pour mettre un terme à la fracture entre les deux « rives » Toison d'Or / Waterloo doit aboutir à une solution opérationnelle garantissant le développement et la viabilité des commerces existants. L'ambition est de réaménager la petite ceinture entre les deux portes et lier ainsi Ixelles et le Pentagone, de repenser complètement l'aménagement de l'espace entre les fronts bâtis depuis la Porte de Namur jusqu'à la Porte Louise, de créer une nouvelle place qui bénéficiera de perspectives remarquables au travers de la petite ceinture permettant ainsi les flux piétons entre Ixelles et le Pentagone.

3. Revaloriser les commerces autour de la Grand Place et des boulevards du Centre

Le bas de ville a bénéficié ces dernières années d'un engouement fort positif de la part d'une population « branchée » aimant la ville. Cette population a permis la viabilité commerciale d'activités dynamiques autour de la Grand Place, de la rue Antoine Dansaert et du quartier Saint Géry, voire du Sablon.

Il est regrettable que les abords immédiats de la Grand Place, et les boulevards du centre, qui pourtant accueillent le plus de touristes, soient parfois habités de commerces donnant une image aussi négative de Bruxelles.

Une des priorités du présent Plan est de relancer une politique des boulevards dans le quartier historique entre la gare du Midi et la Place Rogier en recommandant en priorité de :

- Ramener des habitants aux étages des commerces (voir projet ville de Bruxelles et action Délégation au pentagone)
- Reconquérir le Boulevard Anspach comme lien essentiel entre la Bourse et la Place Rogier ;

Un autre champ d'action important est de renforcer la diversité fonctionnelle des commerces, notamment en identifiant mieux et en développant la caractère commercial spécifique ou alternatif de certains sous-quartiers : la mode à Dansaert, le « chinage » et les commerces « ethniques » entre Bourse et Lemonnier, ... Dans la même approche, il est important d'opérer la promotion des quartiers (et leur liaison entre eux) en leur donnant une identité spécifique : quartier de la mode, quartier de l'Art nouveau, ...

Le Schéma de Développement Commercial (SDC) élaboré en 2006 devra servir de guide à ce chantier afin également de positionner les quartiers commerçants spécialisés dans ce projet.

Dans ce cadre, l'année 2006 de la Mode et du Design a permis de mettre en avant le fait que les secteurs de la mode et du design constituent un atout pour la Région et qu'il est essentiel d'exploiter ce potentiel, tant sur le plan touristique que sur le plan des retombées économiques et en termes d'emplois pour la Région. Les initiatives de l'année 2006 doivent donc servir de point de départ pour mener une réflexion profonde sur le design, la mode et les éventuels événements que ces secteurs peuvent générer ainsi que la position de Bruxelles au niveau international.

En matière d'Horeca, il est également essentiel d'éviter la trop grande concentration de restaurants « à touristes » de faible qualité sur certaines rues, rue des Bouchers en particulier, et réguler strictement leur qualité et pratiques commerciales (tout incident dans ce domaine est un point perdu pour l'image internationale de Bruxelles) ;

Un grand nombre de ces actions font partie du programme de l'agence ATRIUM et de ses antennes locales.

4. Création d'un pôle culturel- autour du Quartier des Musées du Mont des Arts

Le Quartier du Mont des Arts accueille une densité extraordinaire de musées : les Musées royaux des Beaux-Arts, le Musée des Instruments de Musique, le BELvue, la Bibliothèque royale et son Palais de Charles de Lorraine, le site archéologique du Coudenberg, le Palais des Beaux-Arts, la Cinémathèque royale.

Le Mont des Arts accueillera aussi prochainement le Musée Magritte, et le Visitor Center de la Région. Ces nouvelles réalisations devront être mises en avant dans le cadre du présent Plan.

Le complexe régional de la Place Royale, une fois les travaux achevés, sera un lieu emblématique de l'image de la Région, ouvert au public et qui occupera entre autre, une fonction de présentation de Bruxelles-Capitale. Un des autres aspects du Visitor Center est de réunir dans le complexe régional de la Place royale des asbl dont la fonction est la promotion, la découverte de Bruxelles et plus particulièrement du Mont des Arts. Une série d'acteurs ont déjà marqué leur intérêt pour occuper le complexe de la Place royale : le BITC, l'asbl Mont des Arts, le Palais des Beaux-Arts, les Classes du patrimoine, ...

Si le Mont des Arts accueille une densité extraordinaire de musées sur un tout petit territoire, cette richesse culturelle formidable pêche parfois par défaut de convivialité en l'absence de commerces, de terrasses et de bars/restaurants. Le lien entre culture et shopping étant largement exploité dans d'autres villes, Bruxelles doit renforcer l'attractivité de son quartier des musées en s'appropriant l'une des plus belles places de la ville (la place Royale et la place des Musées) au service des visiteurs, tant par l'accueil de fonction Horeca qu'en permettant la circulation plus fluide des piétons.

Certains musées belges restent encore, par comparaison internationale, un lieu un peu démodé dont la muséologie ne s'est pas adaptée aux techniques les plus modernes, notamment en termes d'interactivité avec le visiteur. Or, ce facteur sert l'image d'une ville et fait partie de ses facteurs d'attractivité, et pas seulement la quantité de musées ou la richesse de leurs collections.

Il est donc essentiel dans le cadre de ce Plan d'entamer un dialogue avec le Fédéral pour revoir la politique de promotion de certains musées à Bruxelles dans la perspective du rayonnement international de Bruxelles, et en particulier en ce qui concerne les Musées royaux des Beaux-Arts pour le Mont des Arts.

3. Bruxelles - Ville de Congrès

Constats

Tous les acteurs interviewés déplorent l'absence d'infrastructures de congrès suffisantes à Bruxelles.

L'organisation de congrès est un secteur économique

- créateur d'emplois directs qualifiés et non qualifiés ;
- aux nombreuses retombées indirectes positives (tourisme et services annexes) ;
- dont les nuisances pour la ville se limitent à la gestion de la mobilité des congressistes.

C'est donc un secteur prioritaire à Bruxelles. Par ailleurs, les assises du tourisme ont montré à l'environnement combien les synergies sont potentiellement fortes entre les cibles touristiques MICE et le tourisme privé¹⁴.

La plus évidente de ces synergies concerne le secteur hôtelier : le taux d'occupation des hôtels bruxellois est élevé du lundi au vendredi, mais très bas le weekend, ce qui mène à un taux d'occupation moyen parmi les plus bas d'Europe (67% en 2006). Puisque généralement les congrès se tiennent durant la semaine, l'enjeu est de « garder » le congressiste à titre privé, rejoint par sa famille, durant le weekend. Ce défi est évidemment plus facile à relever lorsque la ville d'accueil bénéficie d'une stratégie touristique efficace, et lorsque l'hôtel de congrès est situé dans un quartier intéressant sur le plan touristique.

Bruxelles bénéficie d'avantages comparatifs indéniables sur ce marché : l'Europe, les institutions internationales et la connectivité.

La création d'un second centre de congrès complémentaire au complexe du Mont des Arts mérite donc d'être envisagée.

L'approche de ce marché nécessite cependant de tenir compte de quelques chiffres clefs relatifs au marché des congrès¹⁵

- Le marché est stable au niveau mondial, la part de marché de l'Europe stagne depuis 10 ans ;
- La tendance est d'organiser des congrès de plus petite taille (moins de 1 000 participants), favorisant le contact entre les congressistes ;

¹⁴ Voir le rapport des Assises du Tourisme bruxellois, qui se sont tenues en décembre 2005.

¹⁵ Voir étude de faisabilité réalisée pour Beliris concernant l'élaboration d'un centre de congrès international au Heysel.

- Plus de 85% des congrès se tenant en Europe, sont des congrès de moins de 1 000 participants – Inversement, seuls 3,9% des congrès dans le monde accueillent plus de 3 000 personnes. Cela correspond à un total mondial de 113 congrès, correspondant à 450 jours d'occupation par an pour l'ensemble du marché mondial et 240 pour le marché européen.
- De nombreuses villes se sont lancées dans la construction de très grandes infrastructures (Lyon, Barcelone et Londres pour ne citer qu'elles).

Le segment de marché des grandes infrastructures est donc en surcapacité structurelle. Il faudra se battre pour conquérir une part de marché.

Par contre, sur le positionnement des congrès de moins de 1 000, voir 1 200 participants, Bruxelles est certainement bien positionnée, il reste à se doter d'une l'infrastructure performante.

Enfin il existe une demande latente de capacité d'organisation de congrès d'envergure à Bruxelles de la part de l'Union Européenne et des milieux internationaux qui gravitent autour de celle-ci qui n'est pas prise en compte actuellement dans les statistiques mondiales.

Options stratégiques

Le positionnement du Palais des Congrès en cours de rénovation est optimal, tant en terme de capacité qu'en terme de localisation, et donc de retombées économiques pour la Ville de Bruxelles et la Région. L'essentiel est d'achever ces travaux au plus vite.

Un grand nombre de services urbains annexes sont indispensables (horeca, taxis, salles d'exposition) pour les congressistes et pourraient encore être améliorés, comme par exemple le service des taxis bruxellois ou de Zaventem :

Par ailleurs, les institutions européennes sont constamment demandeuses de lieux de réunion. Cette demande est captive à Bruxelles, et ne peut être identifiée dans une étude de marché, comme celle réalisée pour la Ville de Bruxelles, puisque par définition elle sera créée par l'offre. En tant que capitale européenne, Bruxelles doit de se doter d'outils en anticipation des besoins, et pas seulement en réponse au marché.

En conséquence, la création d'un centre de congrès d'envergure et complémentaire au Palais des congrès mérite d'être étudiée. Par ailleurs, il conviendrait également de réfléchir au développement de salles de conférence à proximité des gares.

4. Bruxelles - Ville d'événements culturels et sportifs

Constats

Bruxelles manque aujourd'hui tant de grandes salles de spectacle et de concerts que d'un grand « stade » aux normes modernes permettant d'accueillir des compétitions sportives de niveaux international.

Salle de concert de 15 000 places pour les grandes « tournées » mondiales

Aujourd'hui, les spectacles d'envergure internationale sont formatés (tant sur le plan financier que sur le plan scénographique et technique) pour des salles de 12 000 à 15 000 spectateurs. La plupart se produisent donc au Sport Paleis à Anvers (12 000 places assises – 17 000 debout) dans la mesure où la seule grande salle de spectacle bruxelloise, Forest national n'a pas la taille requise pour accepter les événements musicaux de cette taille.

Sont ici visés les tournées mondiales et concerts des grands groupes de musique populaire (tous genres confondus), les grandes productions théâtrales et de music hall et/ou de sport (tennis ou basket-ball). Selon les professionnels du secteur, le marché potentiel s'élève à 150 concerts par an, ce qui doit permettre de rentabiliser une salle ad hoc.

Il est important pour l'image internationale de Bruxelles et la capitale de l'Europe de pouvoir accueillir des productions internationales dans ce créneau.

Salle polyvalente d'environ 2 000 places pour événements culturels de haut niveau

Bruxelles est dotée d'atouts formidables sur le plan musical (classique) dont le rayonnement ne fait aucun doute : La Monnaie et Le Palais des Beaux-arts, pour ne citer qu'eux, font de Bruxelles un lieu où la musique est extrêmement bien représentée, avec une programmation que peu d'autres villes de taille similaire peuvent offrir. La notoriété de Bruxelles dans ce domaine est faite ; il convient de pousser l'avantage.

Malheureusement, Bruxelles ne dispose pas de salle de représentation permettant de présenter des grandes productions internationales d'opéra, de danse et de théâtre, soit en promouvant des productions locales, soit en accueillant de grandes productions internationales. En effet, ces spectacles requièrent des salles d'une capacité de 2 000 à 2 200 places tant pour des raisons techniques (les spectacles à ambition internationale sont de plus en plus souvent conçus pour des scènes de taille correspondante) que pour des raisons financières (le spectacle n'est pas rentable en dessous de ce nombre de spectateur).

Par exemple, La Monnaie¹⁶ refuse des spectateurs, et pourtant elle ne parvient pas à rentabiliser ses productions. Pouvoir répartir sur un plus grand nombre de spectateurs les coûts fixes liés à la production de spectacles est certainement une bonne idée... pour autant que la demande des distributeurs de spectacles¹⁷ soit réelle, c'est-à-dire que le public suive et que la salle en question soit rentable.

Selon la direction de la Monnaie, la demande existante à Bruxelles permettrait l'occupation de la salle de 120 à 160 soirs par an. La direction du palais des BOZAR souscrit à ce point de vue¹⁸.

D'autres salles existent comme les Halles de Schaerbeek ou le Cirque Royal mais elles ont leur propre programmation et elles ne semblent pas rencontrer les normes optimales pour occuper ce créneau musical.

Il faut donc réfléchir à doter Bruxelles d'une salle permettant d'accueillir des spectacles et événements musicaux et culturels de ce type.

Nouveau stade de football

La construction d'un nouveau stade en tenant compte de la perspective d'une candidature éventuelle à l'organisation de la Coupe du Monde de football en 2018 doit faire également l'objet d'une analyse poussée.

Ce type d'infrastructure permettant un positionnement fort de Bruxelles en matière de grands événements sportifs internationaux, notamment au niveau footballistique, peut être un levier important du développement international de Bruxelles.

Options stratégiques

Les deux projets de salle de spectacle précités sont dans tous les cas distincts. Même modulable, une salle de 15 000 places ne se réduit pas au dessous de 5 à 6 000 spectateurs.

A l'inverse, les productions opéra, danse et théâtre, attirent au maximum 2 200 spectateurs dans un petit marché comme la Belgique et visent un autre public et un autre type d'infrastructures.

De plus, en fonction du lieu d'implantation, cette salle de 2 000 places, optimisée pour les arts de la voix, pourrait également être exploitée pour organiser des conférences. Ainsi, cette salle pourrait également accueillir des grands événements européens spécifiques répondant ainsi à une demande des instances européennes à Bruxelles difficile à rencontrer à ce jour.

¹⁶ Pour rappel, la salle de La Monnaie comporte 1 200 places assises

¹⁷ Une distinction est à opérer entre les distributeurs de spectacles (« content providers ») dont le métier est la location/ vente de spectacles produits par d'autres, les producteurs de spectacles, spectacles qui tournent au niveau international, et les gestionnaires de salles, dont le métier est la location d'un équipement permettant de montrer ces spectacles.

¹⁸ La salle Henri le Bœuf du Palais des Beaux-Arts permet d'accueillir 1 200 places assises.

Les nuisances du fonctionnement de ces deux salles sont également très différentes, fût-ce par l'ampleur des flux générés. La salle de 2 000 places est certainement souhaitable dans le centre ville en milieu urbain. Cette localisation de plus donne un sens à la vocation culturelle haut de gamme de cette salle. Son architecture peut être l'objet d'un acte exceptionnel qui contribue à son environnement.

La seconde dont l'acceptation par les riverains risque d'être plus difficile (voir les problèmes de Forest National) doit être dotée d'un lieu d'implantation basé sur l'accessibilité en transports en commun et la connexion aux grands axes routiers et au ring.

Pour un nouveau stade sportif de grande capacité et conforme aux nouvelles exigences des associations professionnelles de football, le défi est également la localisation en tenant compte de l'existant (Anderlecht, le stade Roi Baudouin) et des retombées positives et négatives de ce type d'infrastructures et d'événements (HORECA, sécurité, accessibilité et mobilité).

Le site de Schaerbeek Formation constitue une des opportunités réaliste d'implantation de ce stade qui doit être analysée et concertée avec le Fédéral.

La question du développement d'une grande salle indoor est également à analyser.

En conclusion, il y a lieu de :

- d'élaborer d'une étude de faisabilité relative à la réalisation d'une salle de concert de 2 000 places, ainsi que d'une analyse des sites possibles d'implantation en milieu urbain ;
- d'élaborer une étude sur l'opportunité de créer une nouvelle salle de spectacle de 15 000 places accompagné d'une analyse de marché et de sites possibles d'implantation pour cette nouvelle salle de grande capacité
- de décider rapidement de l'éventualité et de la localisation de la construction d'un nouveau stade de football suite à une analyse objective de l'ensemble des retombées et externalités positives et négatives de ce type d'infrastructures et événements.

5. Bruxelles - Centre décisionnel de l'Europe

Constats

La dimension capitale européenne de Bruxelles a consacré le Quartier européen dans un rôle majeur pour lequel il n'a pas toujours été bien accompagné.

Du point de vue international, l'image du quartier européen est souvent pénalisée par les éléments suivants :

- Le manque de symbole, bâti ou non bâti, et d'architecture porteuse de sens ;
- Le manque de convivialité de certains espaces publics ;

- La faible qualité des aménagements de certaines voiries, notamment de la chaussée d'Etterbeek
- une partie des voiries, goulots à voiture sans qualité de composition urbaine ;
- La concentration fonctionnelle en bureau et le déficit de convivialité pouvant en découler.

Un schéma directeur en cours d'adoption va à présent y remédier. De nombreuses recommandations de ce schéma directeur sont susceptibles d'avoir un impact sur l'image internationale de Bruxelles.

Les principales options de développement de l'avant-projet de schéma directeur du quartier européen s'orientent autour de trois axes considérés comme majeurs :

- Un axe nord-sud, celui de la chaussée d'Etterbeek destiné à devenir un axe logement
- Un axe est-ouest, celui reliant le parc du Cinquantenaire, le Parc Léopold, la place et la rue du Luxembourg et Trône (extension possible vers le Mont des Arts) destiné à devenir un axe culturel et touristiques
- Un axe de liaison entre les institutions européennes

Le présent Plan s'appuie sur les différentes études dont le quartier européen a fait l'objet au cours des dernières années (voir en annexe) et s'inscrit dans la foulée du projet de schéma directeur (SD) précité qui sera soumis pour approbation définitive au Gouvernement régional en septembre 2007.

Trois ambitions majeures sont prévues par le projet de schéma directeur visant à faire du Quartier européen :

- le 1^e pôle administratif européen et international de la Région,
- un pôle résidentiel diversifié,
- un pôle récréatif et culturel accessible à tous.

Options stratégiques

Propositions à court terme :

Le Plan de Développement International a identifié cinq recommandations dans ce schéma directeur, particulièrement susceptibles d'avoir un impact sur l'image de ce quartier vers un public international de visiteurs:

1. L'aménagement en surface du rond point Schuman et l'enterrement de la circulation automobile ;
2. L'aménagement de l'esplanade du Parlement européen en place publique;
3. L'aménagement de la place du Luxembourg ;
4. Le réaménagement du parc du Cinquantenaire faisant suite à celui du parc Léopold ;
5. La promotion des concours internationaux pour tout immeuble de plus de 10,000m².

Par ailleurs, comme indiqué plus haut concernant les Musées royaux des Beaux-Arts dans le cadre du développement du centre ville et du quartier du Mont des Arts, il est essentiel de valoriser le Cinquantenaire, tant les musées que le parc, comme pôle culturel de premier rang ancré dans le quartier de l'Europe et lié au projet européen.

Propositions à plus long terme :

Il est également essentiel de développer des mécanismes plus radicaux de nature à requalifier le Quartier européen car les mesures décrites ci-dessus ne sont pas suffisantes pour donner un nouveau souffle à ce lieu.

Ce quartier souffre en effet, en plus d'une concentration excessive en bureaux, d'une pauvreté relative dans l'architecture et les espaces publics (autres que les squares). Les immeubles principaux de l'UE, le Berlaymont, le Parlement et le Conseil des Ministres, ne font pas toujours l'unanimité sur le plan architectural et ne sont, dans tous les cas, pas d'une qualité architecturale qui puissent en faire des bâtiments phares internationalement connus et reconnus et un facteur d'attractivité touristique de Bruxelles en général et du Quartier européen en particulier.

A côté de ces bâtiments principaux de l'Europe à Bruxelles, une série d'immeubles tertiaires ont en moyenne une durée de vie de 15 ans, à la suite de quoi une rénovation, plus ou moins lourde selon la qualité et la flexibilité initiale de l'immeuble, est requise. Cette échéance constitue une opportunité formidable de métamorphose du quartier à une échéance raisonnable. Si les paramètres de base des équations financières de rénovation d'immeuble sont modifiés, les acteurs économiques embrayeront naturellement.

Dans ce sens, la mise en œuvre du présent Plan devrait s'appuyer sur les recommandations du nouveau schéma directeur du quartier concernant la mise en place réglementaire de trois mécanismes très simples :

- Un mécanisme incitant à la création de logements et la création de mixité verticale : que la densité de construction d'une parcelle puisse être augmentée de x% pour autant que l'augmentation de superficie soit du logement, ou que l'immeuble soit converti en logement. Ce mécanisme permettra de créer du logement de qualité dans les voiries transversales aux grands boulevards, mieux adaptées à la création de logement.
- Un mécanisme incitant à l'amélioration du caractère des voiries voiture et piétons : que la superficie totale puisse être soit conservée tout en modifiant la volumétrie, soit augmentée si le trottoir est élargi. Ceci entraîne évidemment une réflexion sur de nouveaux alignements, qui permettent des espaces publics de plus grande qualité (largeur de trottoirs et plantations), notamment dans la perspective d'une augmentation des gabarits. Ce mécanisme sera particulièrement adapté à des voiries comme la rue de

la Loi, ou la rue Belliard, qui bénéficieront d'une diversité de gabarits pour autant que les espaces piétons soient agréables.

- Un mécanisme incitant à la création d'espaces commerciaux : que la superficie totale puisse être augmentée de l'équivalent dès lors que les rez de chaussée sont affectés au commerce. Ce mécanisme sera adapté à la chaussée d'Etterbeek, ou à toute voirie où les flux piétonniers permettent la viabilité économique de commerces de proximité.

La libération conditionnelle des gabarits permettra non seulement de rendre économiquement faisable des conversions d'immeuble de bureaux en logement (ce qui n'est aujourd'hui pas le cas) mais également de créer un « skyline », une ligne d'horizon, plus dynamique.

6. Le Heysel - Pôle loisirs et congrès du 21^{ème} siècle

Constats

La Ville de Bruxelles est propriétaire du plateau du Heysel. Ce site est remarquable pour plusieurs raisons :

- il accueille une activité dynamique et hautement rentable, le Palais des Expositions ;
- il accueille l'Atomium, un monument internationalement connu et en passe de supplanter le Manneken-Pis comme monument emblématique bruxellois ;
- il accueille le stade Roi Baudouin ;
- il est directement connecté par métro au centre ville.

Eu égard à ses réserves foncières, et vu le terme des concessions des occupants actuels, il existe aujourd'hui un momentum exceptionnel sur le site du Heysel, une opportunité historique de transformer un site « utilitaire » en un pôle de développement majeur à l'échelle de la Région.

Options stratégiques

Plusieurs équipements identifiés plus haut dans le Plan comme équipements de destination manquants à Bruxelles dans le cadre de son développement international pourraient être implantés sur le Heysel et servir de moteur à la stratégie urbaine de revalorisation du Heysel et de création d'un second pôle bruxellois décentré de loisirs et d'affaires :

- Un centre de congrès, en synergie avec le palais des expositions ; la Ville de Bruxelles souhaite en effet implanter un centre de congrès sur le plateau du Heysel et Beliris finance actuellement une étude pour étudier la faisabilité de ce centre de congrès de grande envergure.
- Un centre commercial desservant la chalandise du nord de Bruxelles, zone où les études ont démontré une insuffisance de l'offre commerciale.
- Une grande salle de spectacle d'une capacité de plus de 10 000 personnes.
- Une grande infrastructure sportive ou un stade de football aux normes internationales en remplacement de l'actuel Stade Roi Baudouin.

Il est prématuré d'aller plus loin sur l'implantation de ces différents équipements sur le Heysel en l'absence de Master Plan.

Il est en effet crucial que ces différents moteurs soient subordonnés à la requalification du site, et non l'inverse.

Pour ce faire, il y a lieu d'élaborer un Master Plan sur le site et son environnement, pour définir les enjeux locaux, avant de localiser les équipements en question.

7. Le Midi - Pôle business du futur

Constats

Avec l'arrivée du TGV, les gares sont revenues au cœur de la connectivité internationale. Cette dimension avait été identifiée avec clairvoyance au niveau du PRD, qui avait concentré les grands pôles de développement tertiaire sur les gares de la région bruxelloise.

Dans cette perspective, il est indéniable que la gare du Midi joue un rôle très important, et que les quartiers environnants constituent des pôles de développement importants.

Il ne s'agit pas ici de simplement augmenter la quantité de surfaces de bureau à réaliser. Il s'agit plus fondamentalement de renforcer l'attractivité d'un pôle tertiaire notamment par les équipements de proximité et par la qualité de l'architecture.

Dans la mesure où il convient de souligner le rôle déterminant joué par la gare, porte d'entrée sur la ville, lieu des premières impressions, l'état actuel de la gare du Midi mérite d'être encore significativement amélioré en étudiant avec la SNCB la requalification possible des halls d'entrée et de sortie, voire de certaines parties de la gare.

Au-delà de l'image, les futures implantations tertiaires doivent être pensées au vu de l'évolution des moyens de transports, a fortiori à une époque où le caractère polluant du transport aérien est de plus en plus contesté. Entre les villes d'Europe, le mode de déplacement du futur, c'est le train.

Une entreprise implantée à Bruxelles-Midi est plus proche, en temps de déplacement, du centre de Paris, que si elle se situait à Versailles ou à Boulogne. Cette proximité de fait s'accompagne de coûts de fonctionnement bien moindre. Ce sera bientôt le cas pour Londres également : il faut que Bruxelles se donne les moyens de bénéficier des retombées de ces tendances durables.

Stratégiquement, Bruxelles Midi, pour autant que le pôle du Midi constitue une implantation attractive selon d'autres critères, notamment qualitatifs, doit devenir l'option d'implantation prioritaire pour les entreprises dépendantes de la sphère d'influence économique parisienne et londonienne¹⁹.

Actuellement deux dispositifs récents ont été adoptés :

- l'élaboration et la mise en place prochainement d'un schéma prospectif du quartier,

¹⁹ Dès novembre 2007, Londres sera à 1h51 de Bruxelles, contre 2h20 aujourd'hui

- le contrat de quartier « Fontainas » qui a pour ambition le redéploiement de la Gare vers le centre de Saint-Gilles.

Options stratégiques

Un des axes du présent Plan est donc de développer significativement et définitivement le potentiel actuellement sous-exploité du quartier du Midi en tant que pôle d'affaires international du futur et d'utiliser ce levier pour opérer la rénovation de l'ensemble des fonctions de la zone.

CHAPITRE V : INFRASTRUCTURES, EQUIPEMENTS DE CONFORT ET QUALITÉ DE VIE

L'essor international de Bruxelles repose également sur la qualité de vie offerte tant à ses habitants qu'à ses visiteurs ainsi que sur la qualité, la performance et l'accessibilité de ses équipements collectifs et services publics définis ici comme « *équipements de confort* » par opposition aux « équipements de destination » développés au chapitre précédent.

Aucune ville n'a en effet réussi son développement, a fortiori international, sans se baser sur une armature complète d'infrastructures et de services fonctionnels performantes et accessibles à tous.

1. Mobilité et connexion

Constats

La mobilité à Bruxelles est aujourd'hui pointée comme un des principaux points faibles de la capitale dans les analyses de positionnement international et de benchmarking de la ville. Or, celle-ci a un impact essentiel sur le développement économique de la ville-Région, la qualité de vie de ses habitants et le confort de ses visiteurs.

La Région bruxelloise est pourtant localisée au cœur d'un des réseaux de transport routier et ferroviaire les plus denses d'Europe, avec des gares au cœur de la ville, un aéroport international à proximité de la ville.

Par contre, la congestion urbaine aux heures de pointe est accentuée par l'insuffisance d'alternatives à la voiture (couverture métro parcellaire, problèmes de vitesse commerciale du réseau de transport public en surface, retard du RER).

L'accès à Bruxelles par voie automobile est également congestionné décourageant certaines entreprises de s'installer ou de se maintenir à Bruxelles : congestion des voies d'accès automobiles, réduction de voies d'entrées routières dans la ville par le sud, congestion du ring accentuée par le passage du trafic international sur celui-ci, rupture autoroutière à l'ouest vers Tournai-Lille, ...

Par ailleurs, les voyageurs sont à raison de plus en plus exigeants sur le confort dans les transports publics. A cet égard, l'image des gares bruxelloise est souvent mauvaise et certaines stations de métro ainsi que la liaison ferroviaire Zaventem-Bruxelles sont améliorables.

Le service des taxis à Bruxelles ou à Zaventem n'est pas toujours non plus irréprochable.

Enfin, le réseau devant servir à plus d'un million et demi d'usagers est quasiment exclusivement financé par la seule capacité contributive des habitants de la Région bruxelloise. Ce déséquilibre

structurel ne permet pas de développer de nouvelles extensions des infrastructures et dès lors de développer l'ambition internationale de la capitale de l'Europe (voir chapitre Gouvernance).

Dès lors, si Bruxelles reste une ville de taille moyenne et moins encombrée que d'autres métropoles, la congestion urbaine, l'absence dans certaines zones d'alternative à la voiture et les problèmes d'accessibilité à la ville ajoutés au manque de moyens structurels pour financer globalement un système de transport efficace pour une ville de 1.5 millions d'usagers font de la mobilité un défi essentiel pour le développement économique de la ville-Région et son rayonnement international.

Transports en commun

Le développement du transport en commun à Bruxelles est un point critique. Le financement d'un réseau devant servir plus d'un million et demi d'usagers quasiment sur la seule capacité contributive des habitants et contribuables de la ville est en déséquilibre structurel et ne permet pas de répondre à la totalité des besoins des usagers et à l'ambition internationale de la capitale de l'Europe.

Dans le cadre du présent Plan de Développement International, les points suivants doivent être abordés :

- Analyse de l'extension du réseau souterrain et de surface existant dans une optique de bouclage du métro et d'extension du réseau ;
- Création de points d'arrêts du RER dans Bruxelles comme transport public intra-urbain en complément de l'offre de la STIB.
- Développement du métro à Schaerbeek Formation comme levier de développement de la zone ;
- Organisation de la mobilité des travailleurs non seulement au sein de leurs régions respectives mais également transversalement au sein des 35 communes de la zone métropolitaine bruxelloises avec une réflexion sur les liaisons entre les bassins de logement et les bassins d'emplois tels que Zaventem.
- Révision de la logique de financement du transport en commun qui profite aux bruxellois mais aussi aux navetteurs et aux visiteurs, et participation structurelle et permanente de l'Etat à ce financement à travers, éventuellement, un BELIRIS bis restructuré.
- Introduction de zones de limitation du trafic automobile dans certains quartiers, notamment touristiques.
- Installation de sites propres, amélioration de la vitesse commerciale des transports publics et installation de lignes de tram à haut niveau de service.

Mobilité douce dans Bruxelles

Il est essentiel de supporter la politique de mobilité douce facilitant les trajets de courtes distances aux piétons et aux cyclistes dans Bruxelles.

Le développement de ce type d'action dans les zones touristiques est un plus pour le développement international de Bruxelles car il offre aux touristes et aux visiteurs un mode agréable et convivial de visite de la ville.

Le développement des Itinéraires Cyclistes Régionaux - ICR (Plan Vélo 2004-2009) s'inscrit dans cette perspective.

Politique des gares dans Bruxelles

Les principales gares bruxelloises ont été souvent développées à moindre coût prioritairement au profit des navetteurs mais pas suffisamment comme levier de l'image internationale de Bruxelles, symbole de modernité et de convivialité de la capitale du pays et de l'Europe.

Elles ont également insuffisamment été conçues comme vecteur de développement de centres d'affaires de premier rang (modèle Londonien). Les gares urbaines dans le nouveau modèle des villes comme Londres et Washington sont des portes de ville, symbole de leur succès, des lieux de concentration de commerces et la locomotive économique du quartier qui les abritent. Elles sont aussi dans le modèle des grandes villes un pôle d'attraction et de concentration des entreprises et du business bien plus que les aéroports. De plus, sur la carte de l'Europe où le train à grande vitesse est en train de remplacer l'avion sur les distances inter-city courtes et moyennes et amènent les voyageurs au cœur des villes, elles constituent des atouts de développement économique et de concentration d'activités et de services d'une importance et d'un potentiel aussi grand que ceux des aéroports internationaux.

C'est dans ce sens que le PRD a consacré la vocation économique des quatre principales gares bruxelloises (PRAS) : Centrale – Midi – Nord – Schuman/Europe.

Mais il reste beaucoup à faire pour améliorer ces gares et les porter au niveau des ambitions internationales de Bruxelles et l'essentiel de ces actions dépendent de la bonne volonté et des moyens financiers de la SNCB et du Fédéral. Cependant, une réforme de ce type pourrait être un quick win tant pour Bruxelles que pour la Belgique.

Dans le cadre du présent Plan de Développement International, les actions suivantes doivent être entreprises :

- élaboration d'une stratégie ambitieuse de développement des quartiers autour des principales gares en tant que centres d'affaire de haut niveau (ainsi que de lieux d'habitat de qualité), en particulier pour le quartier du Midi où beaucoup reste à faire ;

- négociation avec le Fédéral et la SNCB, qui sont responsables des gares, pour rénover les gares à hauteur des ambitions internationales de la capitale du pays et de l'Europe.
- développement de salles de conférence dans ou à proximité de la gare de Bruxelles-Midi.

Réseau d'accès à Bruxelles

L'accès à Bruxelles est également un point clé à gérer en concertation avec les deux autres Régions et au bénéfice commun de tous.

Dans ce cadre, une réflexion difficile doit être menée, sans tout sacrifier à la voiture, ni perdre de vue l'objectif prioritaire de réduction des émissions de CO₂, mais en s'assurant que dans la compétition internationale des villes on n'est pas en train d'affaiblir Bruxelles et d'étouffer son développement économique.

Cette réflexion devrait porter entre autres sur les points suivants :

- Amélioration de l'accès et de la qualité des transports publics vers Bruxelles (RER, navette aéroport-centre ville, accès au Ring) et création de points d'arrêts dans Bruxelles pour que l'investissement du RER ne serve pas seulement à faciliter l'accès à Bruxelles mais également à réduire les congestions et renforcer la mobilité dans Bruxelles ;
- Analyse de la faisabilité de la création d'une ligne express entre Bruxelles et Zaventem (et pourquoi pas Bruxelles South Charleroi), éventuellement en PPP sur le modèle de la ligne Heathrow-London.
- Gestion et optimisation de la capacité d'absorption du ring ;
- Multiplication des voies d'accès au sud de Bruxelles et sur le ring sud pour garantir le développement économique de la zone métropolitaine non seulement au profit du centre et du nord mais également au profit du sud du pays, notamment par le renforcement de la connexion avec l'ouest et la France en supprimant la rupture autoroutière à Halle entre l'autoroute de Paris et celle de Tournai – Lille ;
- Renforcement du système d'orientation pour l'accès à la ville et d'information des voyageurs (centre de gestion du trafic, affichages homogènes *bilingues* (plus l'anglais) vers et dans la Région) ;
- Développement de la politique des parkings : parkings de dissuasion, meilleure accessibilité des parkings et gestion centralisée des disponibilités des parkings couverts au centre ville.

Grandes infrastructures

Dans le cadre du présent Plan de Développement International, une réflexion d'envergure doit également être élaborée sur les grandes infrastructures de transport structurantes pour le développement économique et international tant de Bruxelles que de la zone métropolitaine plus

large couvrant les trois régions. Parmi ces grandes infrastructures, trois méritent une attention particulière :

- Le Port de Bruxelles, l'axe du canal et le développement multimodal dans cette zone.
- Le nœud autoroutier autour de Bruxelles, le ring de Bruxelles et les voies d'accès de celui-ci à Bruxelles (voir supra).
- L'aéroport international de Bruxelles dont les externalités tant positives que négatives doivent être réparties intelligemment et équitablement entre les trois Régions.

2. Equipements de confort et qualité de vie

Constats

De nombreux équipements et service de confort, en particulier en matière de sécurité, de propreté, de santé et d'enseignement, contribuent à la qualité de vie dans la ville et à la cohésion sociale de celle-ci.

Ces aspects sont essentiels au développement international de Bruxelles :

- La qualité et l'accessibilité des services de santé, d'enseignement, de sécurité et de propreté sont des facteurs d'attractivité de la ville essentiels pour la qualité de vie et le confort des habitants et des expatriés.
- Vecteur de qualité de vie, ils participent à la renommée internationale et à l'image positive d'une ville et font partie des critères qui pèsent sur le choix de localisation d'activités économiques ou internationales à Bruxelles.
- En garantissant la cohésion sociale de la communauté urbaine, ils génèrent un cadre de vie globale et un sentiment d'équilibre et de sécurité indispensable au développement du tourisme et du business.

Dans le cadre du présent Plan, il est essentiel pour Bruxelles de préserver et développer ses acquis dans ce domaine.

Services de santé et d'enseignement

Bruxelles et la Belgique sont renommées au niveau international pour la qualité de leurs services de santé et d'enseignement. Les niveaux de ces services restent néanmoins forts variables d'un endroit à l'autre. L'accueil et la documentation officielle dans les langues étrangères restent néanmoins difficiles.

Le développement international nécessite d'avoir une politique permettant de combler les besoins non satisfaits en matière d'enseignement et de soins de santé. Il manque peut-être certaines écoles internationales pour attirer des entreprises étrangères à Bruxelles. Une analyse spécifique devra être réalisée en partenariat avec les communautés et les ambassades installées en RBC.

De même, les besoins spécifiques dans ce domaine des communautés internationales installées ou à attirer à Bruxelles pourraient faire l'objet d'une analyse et d'un programme d'actions spécifiques leur facilitant la vie quotidienne.

Le Plan de Développement International doit dans tous les cas, et malgré les difficultés précitées, intégrer dans son approche de city marketing, la mise en avant de ces deux atouts bruxellois que sont un enseignement de grande qualité et très accessible (pour son segment fort) et des soins de santé parmi les mieux classés d'Europe en terme de qualité et d'accessibilité, notamment avec la présence d'hôpitaux universitaires modernes sur le territoire de la Région.

Par contre, si la perception de la qualité des soins de santé et de l'enseignement apparaît comme plutôt bonne du point de vue international, du point de vue des Bruxellois, deux défis restent à relever dans les années à venir :

- Remettre à niveau le réseau d'enseignement secondaire et primaire et le système de formation général pour produire moins d'échec et réduire le chômage des jeunes ;
- Préserver la qualité de notre système de santé en maîtrisant les coûts.

Paradoxalement, la perception externe de la qualification de la main d'œuvre à Bruxelles est positive, avec en particulier une reconnaissance des compétences linguistiques. Egalement, la perception externe de la qualité de l'enseignement est bonne, en partie due à l'existence des écoles européennes et internationales.

Cependant, la réalité du taux de chômage à Bruxelles révèle de sérieux problèmes d'enseignement et de formation dans la Région, et le manque de bilinguisme est souvent cité comme un obstacle à l'embauche. En fait une certaine dualisation de la ville se manifeste : d'une part des emplois qualifiés existent et sont souvent occupés par des navetteurs ou les plus qualifiés des Bruxellois et d'autre part une trop grande proportion de la population de la Région, et surtout des jeunes, sont sous qualifiés, manquent de compétences, notamment linguistiques et, en conséquence, et n'ont pas accès au marché de l'emploi. Cette préoccupation sur la formation en particulier des jeunes à Bruxelles doit faire partie de la réflexion sur le développement du Plan de Développement International.

Autre vecteur important, le développement d'infrastructures de base dans tous les quartiers. Ces équipements doivent améliorer la qualité de vie tant des Bruxellois que des visiteurs. Ils concernent des services liés à la santé (hôpitaux,...) ou liés à l'enfance (crèches, écoles,...).

Services de sécurité

Les bruxellois et les visiteurs qu'ils soient belges ou internationaux ont parfois une perception de Bruxelles peu sécurisante. C'est un point critique car une ville qui a une réputation avérée

d'insécurité met en péril son développement international, même si, comme toutes les métropoles du monde entier, les contraintes qu'elle subit sont proportionnelles à son attractivité. Il s'agit non seulement de travailler sur l'image et l'avenir de certains quartiers, mais également de renforcer la présence publique afin de rassurer les usagers de la ville et de lutter contre les incivilités qui salissent et insécurisent celle-ci.

En parallèle, les dispositifs de prévention sont indispensables dans la mesure où le dialogue préventif est souvent plus efficace.

Bruxelles doit également adapter constamment ses priorités d'actions à l'évolution de l'insécurité et du sentiment d'insécurité. Le travail doit porter tant sur la sécurité elle-même que sur ce qui nourrit parfois de manière injustifiée un sentiment d'insécurité (éclairage urbain, propreté publique, signalétiques, ...).

Dans ce cadre, prennent tous leurs sens :

- le renforcement des dispositifs régionaux de prévention, et plus particulièrement en ce qui concerne le décrochage scolaire, le travail de rue et l'accroissement des gardiens de la paix ;
- la poursuite de la mise en œuvre du Plan régional de sécurité, notamment par la mise en place d'une ligne téléphonique d'aide aux victimes et d'un observatoire régional de la sécurité (intégré dans le « monitoring des quartiers ») ;
- la réalisation du bilan des 15 ans d'existence des Contrats de prévention à Bruxelles ;
- L'encouragement des communes à sanctionner plus activement les auteurs d'actes d'incivilités.

Services de propreté

Bruxelles véhicule parfois une image de malpropreté auprès tant de ses visiteurs que de ses habitants. Peu de quartiers échappent à cette perception. Il est pourtant important pour la qualité de vie dans la ville de rendre les rues propres.

Il faut également concentrer des moyens importants sur les quartiers à fort potentiel touristique (centre-ville) et international (quartier européen), afin que l'image de la capitale de l'Europe ne soit pas mise à mal. Cela passe par un nettoyage plus intensif des endroits les plus fréquentés car non seulement ils se salissent plus vite, mais, en plus, un état de malpropreté y est plus qu'ailleurs remarqué.

C'est pourquoi des « zones-phares » ont à ce jour été identifiées pour qu'elles fassent l'objet d'opérations de « propreté totale ». Les 16 premières zones-phares ont été choisies, soit parce qu'elles font l'objet d'un fort du taux de passage tant habitants que des navetteurs et des touristes (abords de gares, de stations de métro, de bureaux, de lieux touristiques ou encore artères

commerçantes), soit parce qu'elles correspondent à des lieux tout à fait emblématiques de Bruxelles, à l'image forte (abords du Parlement, du Palais royal,...). Dans ce cadre, il est important de :

- Renforcer la communication et la sensibilisation de tous, notamment par la présence de l'Agence Bruxelles-Propreté lors d'événements phares,...
- Accroître la présence des agents de la propreté sur le terrain.
- Intensifier la répression des actes de malpropreté.
- Se coordonner avec les communes pour que le statut des voiries, régionale ou local, ne soit plus perceptible pour les usagers, ni l'occasion de divergences de qualité de service ou de contentieux entre opérateurs publics.

Espaces publics et architecture

Bruxelles est reconnue au niveau international comme une ville agréable de par son échelle et son architecture. L'histoire de la ville explique ce fait mais ne garantit pas que cela soit encore le cas à l'avenir. L'aménagement des espaces publics, quoi qu'ayant été fortement amélioré depuis une dizaine d'années reste insuffisant au regard des autres villes similaires et des attentes des visiteurs et des utilisateurs de la ville. La liaison entre les espaces, la convivialité et la lisibilité globale sont encore trop faibles. L'architecture contemporaine reste encore confidentielle alors que de nombreux chantiers sont lancés et qu'elle est pourtant un facteur de développement au niveau international.

La politique d'aménagement des espaces publics devrait s'inscrire de manière plus innovante dans la ville afin de mieux combiner les fonctions de mobilité et les fonctions de séjour (par exemple en intégrant les transports publics dans l'espace public). L'assistance à maîtrise d'ouvrage publique, le manuel des espaces publics, le projet des chemins de la ville, les investissements Beliris, la politique d'illumination devront être revus au regard des besoins de développement internationaux de Bruxelles, entre autre au regard des infrastructures de destination et de l'image projeté du « City marketing ». Par ailleurs, la politique d'accès aux personnes à mobilité réduite (30% de la population si on prend en compte les difficultés temporaires) doit plus encore être systématisée dans les lieux de grandes fréquentations.

Une politique pour une architecture de qualité doit être menée également afin de permettre l'émergence de projet immobilier avec une architecture innovante marquant le territoire d'un signe de modernité. La mise en place d'un « Bouwmeester » devrait permettre d'améliorer, sans alourdir les procédures, l'impact des projets publics.

3. Qualité de l'environnement et développement durable

Constats

La préservation de l'environnement, le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique, notamment par une politique d'efficacité énergétique, par une préservation de qualité de l'air et par la lutte contre les nuisances sonores sont aujourd'hui une priorité et un défi tant pour Bruxelles qu'au niveau global et planétaire.

Il s'agit aussi sans doute d'un axe significatif de positionnement de la capitale de l'Europe dans le cadre du présent Plan. Certaines grandes villes européennes en effet en ont fait « une marque de fabrique » et un axe majeur de leur positionnement et de leur politique d'image dans la concurrence internationale des villes.

Bruxelles, ville verte et durable

Bruxelles, capitale de l'Europe ne peut pas manquer ce rendez-vous ! Bruxelles se doit d'être une ville verte, une ville durable et doit le faire savoir.

La Ville-Région dispose déjà dans ce domaine de certains atouts qui doivent être valorisés :

- Ville de taille réduite, faiblement densifiée, à caractère humain et où la qualité de vie est reconnue ;
- Nombreux espaces verts, verdure des intérieurs d'ilots, forêt de Soignes, réserves naturelles, parcs et bois;

Le Plan de Développement International doit intégrer cette dimension et soutenir les actions, notamment en matière d'efficacité énergétique des bâtiments. Bruxelles doit s'inscrire comme une «ville durable» en donnant une réponse pérenne aux grands enjeux environnementaux.

Un livre blanc devra être élaboré au niveau régional pour prendre toutes les mesures coercitives et incitatives d'un environnement urbain durable. Ces choix se feront dans la perspective d'inscrire Bruxelles comme une ville pionnière au niveau international. Des actions concrètes et symboliques de diminution des rejets des gaz à effets de serre et de production d'énergie alternative devront y être analysées à court termes, par exemple au travers de l'installation de panneaux solaires ou autres sur les grands bâtiments publics.

4. Développement territorial et lutte contre la dualisation

Constats

Bruxelles est marquée par une dualisation et un déséquilibre territorial historique, avec une première couronne précarisée mise en concurrence avec une seconde couronne et une

périphérie plus aisées.

Ce phénomène met en péril à terme son développement économique et social et son rayonnement international.

Si Bruxelles connaît un accroissement de sa population, dépassant depuis peu le million d'habitants, celui-ci provient pour partie de l'installation de personnes d'origine étrangère due au statut de capitale du pays et à l'attractivité des villes dites « riches » (Bruxelles est dans le top 5 européen de création de ajoutée brute par habitant). Une partie de ces populations se concentre dans les quartiers les plus anciens, où les loyers restent abordables, et connaît diverses difficultés économiques et sociales.

Par ailleurs, Bruxelles subit toujours l'exode vers la périphérie d'une partie de ses habitants aux revenus moyens ou aisés. S'il est vrai que toutes les villes connaissent ce phénomène, Bruxelles a intérêt à développer des politiques urbaines au profit de ses habitants si elle veut rester attractive comme lieu de vie.

De plus, Bruxelles connaît depuis plusieurs années un phénomène de dualisation important. La première couronne reste une zone socio-économiquement fragile et cette zone s'accroît vers l'ouest et le nord.

En 10 ans, les Zones d'interventions prioritaires, définies au PRD et regroupées au sein de l'Espace de Développement Renforcé du Logement et de la Rénovation (EDRLR), ont vu leur population augmenter de près de 12.000 habitants. En 2002 ²⁰, cet espace comprenait 334.412 habitants déclarés, représentant 34,2% de la population bruxelloise regroupé sur 13,8% du territoire régional. Les jeunes de 0 à 14 ans représentent 22,2% de la population de cette zone EDRLR, alors que sa « population active » (15-64 ans) représente 67,5%. Cette zone est donc surtout composée d'habitants jeunes, en âge de travailler. Mais c'est aussi la zone dans laquelle on retrouve le plus de personnes « installées » dans un chômage structurel. Le nombre de chômeurs complets indemnisés (CCI) infra qualifiés représentent 57% de cette catégorie de chercheurs d'emploi au sein de la Région et 9% de la population active de la zone, alors que cette catégorie de chômeurs représente 5,6% de la « population active » pour l'ensemble de la Région. 55,6% de CCI connaissaient une durée de chômage de plus d'un an en 2002, soit 8,1% de la population active (alors qu'au niveau régional, cette catégorie représente 5,1%).

Le constat est que cette zone cumule les difficultés socio-économiques. Il est donc urgent de mener des politiques volontaristes de mise à l'emploi, tout en accroissant l'offre de services et d'infrastructures au sein de la zone (crèches, loisirs,...). Les politiques territoriales restent donc essentielles pour endiguer la dualisation. Ce rattrapage doit se matérialiser par une plus grande mixité socio-économique sur le territoire bruxellois, la revitalisation de l'espace public le plus

²⁰Derniers chiffres disponibles dans « Indicateurs statistiques de la Région de Bruxelles-Capitale », publié par l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse – IBSA.

dégradé, la rénovation du logement ancien, et prioritairement la formation et la mise à l'emploi des bruxellois.

Territorialisation des politiques

Bruxelles a mis en œuvre une série d'outils et de dispositifs qui concentrent les moyens dans les zones d'interventions prioritaires (Contrats de quartier, Contrat de quartier commerçant,...). Ces dispositifs ont pour finalité de revitaliser l'environnement des quartiers, de les dynamiser économiquement et de permettre aux bruxellois d'être compétitifs sur le marché de l'emploi. Ils visent clairement à lutter contre la dualisation de la ville et dès lors de montrer un développement cohérent du territoire.

Afin de rattraper les retards socio-économiques observés dans certaines zones de Bruxelles, il s'agit de concentrer des moyens dans les quartiers fragilisés dans une politique de la ville volontariste. Il y a 15 ans, Bruxelles axait ses dispositifs sur la rénovation du bâti, puis sur l'espace public, ensuite sur la cohésion socioculturelle. Aujourd'hui, Bruxelles met l'accent sur le rattrapage économique des zones d'interventions prioritaires, afin d'équilibrer le territoire bruxellois. Il s'agit donc de travailler à la fois sur les lieux et sur les gens, en veillant à promouvoir le plus possible la mobilité sociale. Toutefois, la dispersion institutionnelle des compétences rend difficile la cohérence.

Différentes mesures sont prévues :

- Faire du « monitoring des quartiers » l'outil statistique de référence à Bruxelles, le renforcer en menant des études complémentaires sur de nouvelles bases de données statistiques et en confier la gestion à un organisme permanent afin de connaître de près la situation économique et sociale de tous les quartiers bruxellois pour pouvoir adapter finement les politiques en fonction des problèmes identifiés²¹ ;
- Développer des activités économiques dans les zones anciennement industrielles ou stratégiques (ZIR et Zone-Levier) de Bruxelles (et particulièrement, les zones limitrophes du canal) dans le but d'attirer des investisseurs et de requalifier des pans entiers des quartiers périphériques.
- Développer une stratégie d'image pour les quartiers (city marketing) afin de les caractériser, et notamment pour les quartiers les plus fragilisés afin les revaloriser et d'éviter que leur image négative ne dépasse les frontières et ne nuise au rayonnement international de la ville (effet « Bronx »). Cela revient à inscrire la politique de la Ville dans une logique d'image et de prospective, grâce à des outils opérationnels comme les « schémas prospectifs » ou des projets de marketing urbain spécifiques à un territoire. Un

²¹ Dans un souci de connaissance plus intégré du territoire, le Gouvernement bruxellois a chargé le Secrétariat régional au développement urbain (SRDU) de développer pour fin septembre 2007 un « Atlas des quartiers » lequel comprend un Inventaire des réalisations et le Monitoring des quartiers.

plan de développement sur 10 ans pour chaque quartier doit permettre de *vendre* ces quartiers à des investisseurs et à des nouveaux habitants, tout en stabilisant les anciens habitants.

Politique du logement et mixité sociale

Une politique de l'habitat qui préserve l'accès au logement de ses habitants est également un point important dans le cadre du Plan de Développement International. Tous les plans internationaux des grandes villes gagnantes en ont fait un axe majeur de leur développement.

Le développement international de Bruxelles ne peut en effet se faire dans une ville fuie par ses classes moyennes et où le logement de qualité est inaccessible.

La mixité sociale doit également être un des fils conducteurs du développement urbain à Bruxelles. Il s'agit d'assurer des flux sortants des zones d'interventions prioritaires pour éviter le confinement de la pauvreté dans des ghettos sociaux et d'assurer des flux entrants en stimulant l'installation des classes moyennes dans les zones d'interventions prioritaires. Dans ce sens, l'objectif est de poursuivre une politique volontariste de soutien à l'installation de ménages à revenus moyens dans les zones d'interventions prioritaires afin de réduire le déséquilibre territorial. Cet objectif se fera via des mécanismes publics tels que la SDRB, le Fonds du Logement ou les Contrats de quartier, mais également par des partenariats avec le secteur privé

L'ensemble de la politique du logement, de la rénovation urbaine et de l'urbanisme, en ce compris les contrats de quartier, même s'ils ne sont pas développés ici, constituent un axe transversal et structurant du présent Plan de Développement International, au même titre que le Contrat Economie Emploi en matière de politique économique et de l'emploi.

Dans ce cadre, la résolution de la crise du logement que connaît actuellement Bruxelles est une priorité.

La densification du logement dans certaines zones doit être acceptée, en particulier près des stations de métro pour éviter l'effet de congestion automobile en résultant.

De même, comme indiqué plus haut, une politique spécifique et ciblée par zone et par quartier doit être élaborée en liaison avec le développement de grands équipements à vocation internationale (voir supra). Il est en effet essentiel que ceux-ci ne soient pas seulement une réponse à la demande internationale mais également un levier fort de déploiement et de relance de certains quartiers en y associant la création additionnelle de logements de toutes catégories.

Coordination des politiques transversales

Différents niveaux de pouvoir ont développé en Région de Bruxelles-Capitale des politiques territorialisées dans différents domaines de compétences. La Région a développé des mesures

territorialisées pour réduire les conséquences de la ségrégation spatiale avec pour but, entre autre, de stimuler la rénovation urbaine, de maintenir les ménages dans la Région et de remédier au chômage particulièrement élevé dans les populations faiblement qualifiées. Ces mesures ont été prises dans le contexte de la création de la Région de Bruxelles-Capitale, à un moment où il était urgent de remédier à la dégradation accélérée du centre-ville et des quartiers d'urbanisation ancienne de la Région.

D'autres niveaux de pouvoir ont engagé parallèlement des politiques territorialisées en matière de cohésion sociale, de lutte contre la pauvreté, de prévention à l'insécurité, de zones d'enseignement prioritaires.

Ces mesures ont permis avec plus ou moins de succès de renverser certaines tendances, mais pour l'avenir, il faut également instaurer des stratégies adaptées aux nouvelles évolutions des villes métropolitaines en lien avec la mondialisation.

Les différents niveaux de pouvoir et d'intervention ont globalement pu coordonner leurs efforts, mais la juxtaposition des systèmes d'interventions et des critères qui les organisent, le manque de coordination opérationnelle et parfois les divergences d'intérêts sont autant de freins au développement de stratégies territoriales partagées.

Dans une optique de gouvernance plus efficace, les mesures suivantes sont envisagées :

- L'organisation d'une réflexion autour du devenir Bruxelles en tant que Ville dès novembre 2007 dans l'optique du vingtième anniversaire de la Région de Bruxelles-Capitale. Dans ce cadre, une « Semaine de la Ville » sera organisée ainsi qu'un colloque international regroupant une série d'experts urbains et politiques belges et étrangers.
- La rédaction, dans le courant du premier trimestre de 2008, d'un « Mémoire sur le devenir de Bruxelles en tant que ville », qui reprendra un ensemble de recommandations pour le développement de la Région de Bruxelles dans tous ses aspects urbains, basé sur la coordination des politiques régionales et communautaires (internationalisation, revitalisation, aménagement, mobilité, logement, santé,...).

CHAPITRE VI : UN PÔLE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE PREMIER RANG

Constat : Bruxelles - principal pôle de développement économique du pays

L'économie européenne et internationale est de plus en plus marquée par un phénomène de concentration des richesses, des activités économiques et de l'habitat autour des noyaux urbains. Ce phénomène est défini comme celui de « la métropolisation de l'économie ».

Parallèlement à ce phénomène de concentration, les villes se dilatent et subissent un phénomène de périurbanisation ou d'« étalement urbain ».

Les travaux universitaires les plus récents, tant au nord qu'au sud du pays²², confirment cette tendance et identifie en Belgique ce phénomène de concentration économique dans et autour de Bruxelles.

Il en résulte que l'économie belge présente un aspect mono centrique et que le pôle de richesse principale du pays, troisième pôle de concentration européen après Londres et Paris, est constitué par Bruxelles et son hinterland économique, lequel couvre une partie des Brabants flamands et wallons. Cette large zone métropolitaine bruxelloise comprend approximativement 1.8 millions d'habitants répartis dans près de 35 communes.

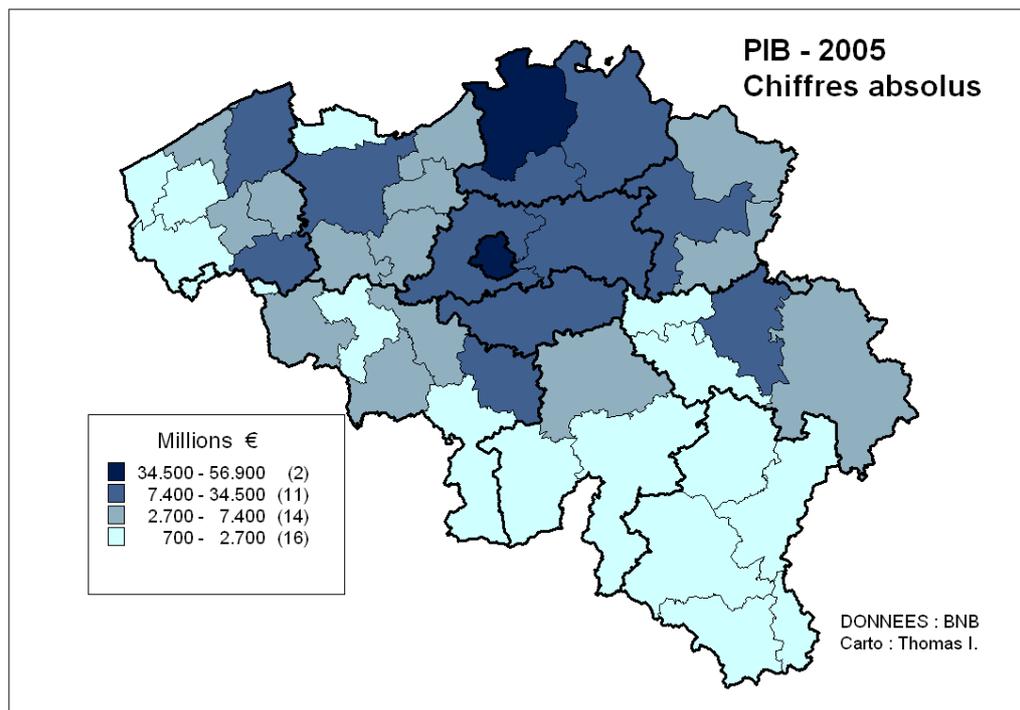
Si la partie centrale de cette zone, à savoir la Région de Bruxelles-Capitale, enregistre depuis 10 ans un taux de croissance inférieur à celui des Brabants wallon et flamand, elle n'en reste pas moins la locomotive du développement économique du pays avec une contribution de près de 20% au PIB national, la présence sur son sol des institutions européennes, la concentration historique des principaux outils touristiques et culturels du pays, et, en raison de cela, une contribution importante à l'enrichissement des deux autres Régions.

Les cartes ci-dessous réalisées par le CORE/UCL illustrent cette analyse :²³

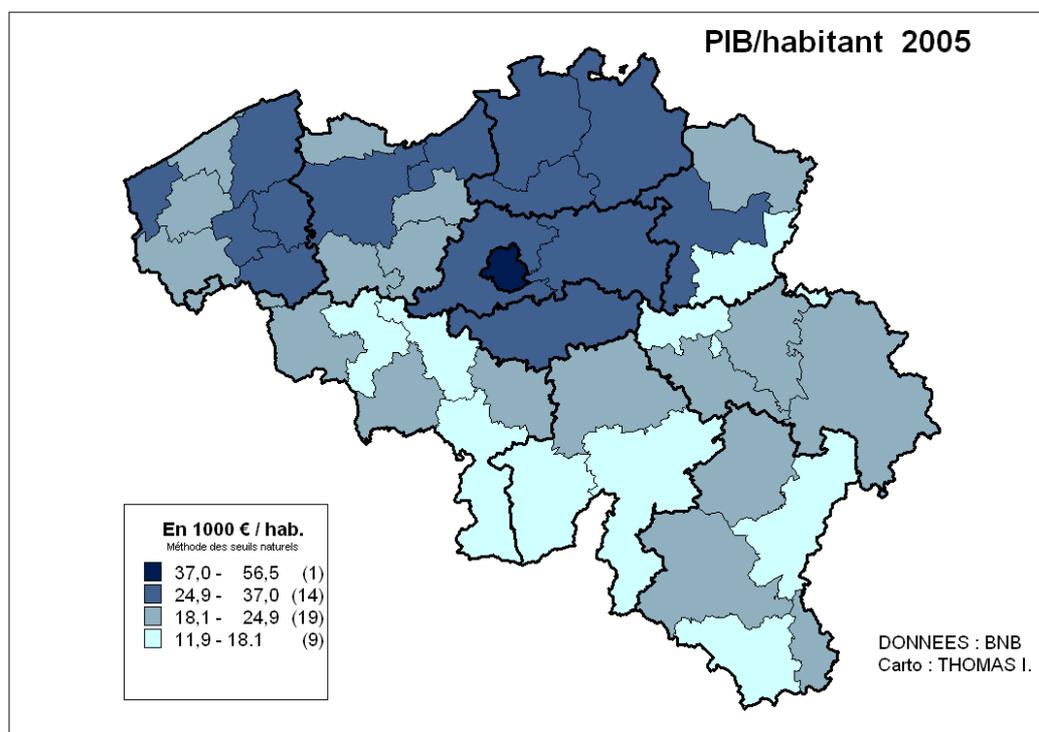
²² et notamment ceux des professeurs Thisse et Thomas (UCL/CORE), des professeurs Dujardin, Thomas et Tulkens (UCL), du DULBEA (ULB).

²³ Une description détaillée de l'approche méthodologique qui sous tend la production des cartes se trouve dans les articles des auteurs. En quelques mots, il s'agit de cartes statistiques qui mettent en évidence la variation d'une grandeur X. Ces cartes sont dressées à l'échelle de la Belgique, donc pour les 589 communes belges. Un tracé épais représente les limites des provinces et donc aussi celles des Régions.

PIB par arrondissement 2005 – Carte I. Thomas (UCL/CORE)



PIB par habitant 2005 – Carte I. Thomas (UCL/CORE)



Evolution du PIB par arrondissement 1995-2005 – Carte J. Thisse & I. Thomas (UCL/CORE)

La première carte présente les variations en termes de Produit Intérieur Brut par arrondissement : plus le bleu est foncé, plus le PIB est élevé. On note la concentration de la production de richesse autour de Bruxelles et d'Anvers.

La deuxième carte reprend la même grandeur, le PIB, mais cette fois par habitant. Bruxelles est le seul endroit du pays qui génère un PIB par habitant de plus de 37.000 €..

La troisième carte analyse l'évolution du PIB par arrondissement. Ici on constate un tassement de Bruxelles et une meilleure croissance dans les arrondissements qui entourent Bruxelles.

La quatrième carte applique le constat général que les villes s'étendent de plus en plus au-delà de leurs frontières administratives au cas de Bruxelles. Une étude récente (Dujardin, Thomas et Tulkens, 2007) offre une synthèse de différentes définitions de ce qu'est une agglomération urbaine et décrit de nouvelles limites pour l'aire métropolitaine bruxelloise sur base de critères scientifiques neutres et admis au niveau international.

Gestion concertée de l'aire métropolitaine bruxelloise

Comme indiqué aux chapitres précédents, la priorité est de mettre en place une gestion concertée et coordonnée de l'aire métropolitaine bruxelloise à cheval sur 3 Régions pour les matières transrégionales :

- de mobilité,
- de gestion et répartition des externalités positives et négatives des grandes infrastructures,
- de développement économique et social,
- de politique de l'emploi et de la formation.

Il s'agit également d'adopter sur ces sujets des accords de coopération entre Bruxelles et la Flandre, ainsi qu'entre Bruxelles et la Wallonie (et des accords de collaboration avec le Brabant wallon) en matière de développement concerté et coordonné des réseaux de transport, de cofinancement de certains services ou de co-usage d'équipements.

Dans ce cadre, une approche plus large d'analyse et de soutien au développement de pôles économiques transrégionaux (exemple de la vallée numérique de la Senne) doit être envisagée.

De manière générale, le présent Plan de Développement International doit être l'occasion d'engager la réflexion et la discussion avec les deux autres Régions pour optimiser et concerter la gestion de la zone métropolitaine centrale du pays.

Un Comité interministériel des trois Régions pourrait être mis en place, et éventuellement être doté d'un statut officiel, afin d'aborder tous les points de dimension interrégionale et collecter l'avis de celles-ci sur ces types de projets, notamment concernant le réseau de transport d'accès à Bruxelles et de connexion avec son hinterland.

Politique de l'Economie et de l'Emploi

Le Contrat Economie Emploi (C2E) dans sa version actualisée en 2006 prévoit une vingtaine de chantiers d'actions dont la mise en œuvre est la priorité constante de la Région depuis près de trois ans. Dans le cadre du Plan de Développement International, certains chantiers sont essentiels et prioritaires pour la réussite du projet de ville internationale de Bruxelles.

L'objectif du Plan de Développement International n'est pas de reprendre ou de redévelopper ces chantiers en cours de réalisation, mais ceux-ci contribuent de manière importante au développement international de Bruxelles. Ces chantiers sont les suivants :

- Soutien prioritaire aux secteurs porteurs d'emplois pour les Bruxellois : la priorité est d'investir et de mettre en place des actions volontaristes de formation et de mise à l'emploi des Bruxellois dans les secteurs liés à l'internationalisation de la Ville, en particulier dans l'Horeca, le tourisme et le commerce.
- Organisation d'interfaces Emploi - Formation - Enseignement : ce chantier fait l'objet d'un développement dans le cadre du chapitre sur les équipements de confort et la qualité de vie à Bruxelles ; il nécessite la mise en place d'un large partenariat (interrégional) entre tous les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion.
- Gestion coordonnée du bassin économique bruxellois et soutien à la création et au développement des entreprises : ce chantier est développé plus haut dans ce chapitre.
- Augmentation des superficies mises à disposition des entreprises porteuses pour Bruxelles : ce chantier a été développé dans le chapitre concernant les pôles de développement régionaux.
- Revitalisation économique du commerce et des noyaux commerciaux : ce chantier est développé dans le chapitre concernant les pôles de développement régionaux.
- Simplification administrative : ce chantier est un axe essentiel du Plan de Développement International et en fait partie intégrante avec une orientation spécifique. Il fait l'objet d'un développement dans le chapitre qui suit concernant la gouvernance.
- Stabilisation fiscale : ce chantier est joint à celui de la simplification administrative.
- Soutien prioritaire aux secteurs porteurs d'innovation : trois secteurs porteurs d'innovation ont été retenus :
 - le secteur des technologies de l'information et de la communication,
 - le secteur de la santé (médecine, biotechnologies, pharmacie, dispositifs,...),
 - le secteur de l'environnement (construction, installation et entretien, transports,...).

Le développement de cette stratégie fait partie des leviers qui sous-tendent le Plan de Développement International de Bruxelles.

Pôle universitaire « Bruxelles – Europe »

La concentration et l'excellence des universités et hautes écoles dans une région sont aussi un facteur important de développement et de reconnaissance internationale.

Bruxelles est dotée de nombreuses institutions d'enseignements supérieures de type long et de type court. Les étudiants de ces institutions ne viennent pas que de la Région mais, dans ce secteur également, Bruxelles offre des services aux deux autres Régions et à l'international.

Vu la notoriété internationale croissante de Bruxelles et la qualité de leur enseignement, les universités bruxelloises ont une très belle carte à jouer pour leur développement futur sur l'identification « Bruxelles – Europe ».

Cependant, du point de vue de la recherche, malgré certaines compétences mondialement reconnues, Bruxelles n'est pas bien positionnée dans les classements internationaux des villes.

Pour palier à ce handicap, un travail de mise en réseau et de spécialisation est nécessaire afin d'atteindre une masse critique.

Ici aussi la complexité belge doit être effacée par la recherche de coopération et de collaboration par les acteurs sur le terrain.

Un pôle universitaire et de recherche et innovation devrait être constitué autour de l'ULB et de la VUB qui ont un fort ancrage bruxellois et sont à la recherche d'un renforcement de leur positionnement au niveau européen sous le label « Université(s) Bruxelles Europe ».

Les aspects de concentration géographique de ce pôle doivent également être envisagés. Quels types d'entreprises ou de centres de recherche ou d'entreprise high tech peuvent être regroupés dans le pourtour des grandes universités bruxelloise et de leurs partenaires ? Cette collaboration ne doit pas seulement se limiter aux institutions bruxelloises mais doit s'ouvrir vers les institutions belges et étrangères. Dans la logique de Bruxelles métropolitaine, on pourrait imaginer un projet tourné vers l'international et porté par les grandes universités.

Une réflexion approfondie sera menée sur cette problématique dans le cadre du présent Plan de Développement International.

Bruxelles – City of business

Développement des quartiers d'affaire

Dans le cadre de son développement régional, national et international, il est essentiel que Bruxelles soutienne le développement de certains quartiers avec pour vocation d'être des centres d'affaires internationaux importants. Il est essentiel d'y développer une qualité de services urbains susceptibles de renforcer leur attractivité économique ainsi que de penser la mobilité, les

transports en commun et la fonction parking en liaison avec cette vocation et la demande du marché.

Comme indiqué plus haut, les gares sont les portes d'entrées dans la ville pour la clientèle internationale de tourisme et d'affaires. Elles sont la première image que Bruxelles et la Belgique donnent d'elles-mêmes. Elles sont aussi le vecteur de développement de nouveaux quartiers et centres d'affaire au même titre que les aéroports. Les gares et quartiers Nord et Schuman sont déjà des centres d'affaire de première importance. Le quartier Midi constitue un quartier stratégique pour le futur. Le rôle des zones et gares Josaphat, Delta, Gare de l'Ouest et Schaerbeek-Formation doit encore être précisé.

Pôles économiques de renommée internationale

Dans le cadre du positionnement international de Bruxelles et sur le modèle d'autres grandes villes en hausse comme Bilbao, Lyon ou certaines villes anglaises, il convient également d'identifier sélectivement un nombre réduit de pôles économiques forts, sectoriels ou territoriaux, participant au positionnement et au développement de l'image de la Ville-Région et pouvant obtenir une renommée internationale.

Une série de pôles sectoriels parfois regroupés à l'échelle de quartiers existent déjà ou sont en cours de constitution récente à Bruxelles : pôle ITC (Vallée numérique de la Senne), pôle audiovisuel, pôle universitaire et de l'innovation (sciences et High Tech.) autour de l'ULB/VUB, pôle médical, pôle environnement en cours de constitution dans le cadre d' « Objectif 2013 », pôle de l'industrie culturelle et de la création, pôle ou quartier de la mode, ...

Il convient d'analyser parmi ces pôles existants (ou en devenir) quels sont ceux qui peuvent être soutenus et présentés comme d'un niveau de renommée internationale et qui peuvent constituer des vecteurs clés du positionnement de l'image de Bruxelles. Le partenariat avec les centres universitaires bruxellois est à cet égard un vecteur important de développement et de rayonnement de certains de ces pôles.

Bruxelles – Ville d'affaires

Une des ambitions du présent Plan de Développement International est de développer des services aux milieux d'affaires de haut niveau et de créer une image de Bruxelles de « City of business ».

Dans ce but, l'adoption d'une série d'initiatives visibles devrait être envisagée et discutée avec les partenaires compétents :

- Développement de projets innovants et visibles d'utilisation des nouvelles technologies comme la couverture WIFI, éventuellement gratuite, de l'ensemble de la Ville-Région ou dans les quartiers d'affaire internationaux ;

- Développement de la couverture GSM, sans coupures, sur les grands nœuds et axes principaux de communication empruntés par les milieux d'affaires et les Bruxellois (dans les grands tunnels par exemple !);
- Réflexion sur la politique à suivre en matière de parkings dans certains quartiers d'affaires et sur la vitesse autoroutière sur certains grands axes de communication entre ces quartiers ;
- Développement d'un guichet unique virtuel pour les entreprises à Bruxelles, éventuellement dans une logique de partenariat à partir des initiatives existantes de l'ABE et de l'UEB/CCIB ;
- Développement des signalétiques adaptés dans certaines zones à vocation internationale ou d'affaires ;
- Développement d'une analyse spécifique des besoins non-satisfaits des communautés internationales installées ou à attirer à Bruxelles et adoption de projets internationaux comme l'attraction d'écoles internationales pour les expatriés issus notamment des grandes économies asiatiques (Chine, Inde, Japon), ...

Usage des langues

Le caractère trilingue, voire multilingue, de Bruxelles est un atout indéniable de la ville reconnu au niveau international. L'usage de l'anglais doit être stimulé et plus répandu à Bruxelles, notamment en matière de signalétique urbaine, afin de renforcer le caractère international de la Ville.

Par ailleurs, concernant les chercheurs d'emploi souvent bloqués en raison d'une connaissance insuffisante des langues, et notamment certains jeunes issus de l'immigration, l'apprentissage du Néerlandais est un passeport pour l'emploi.

Cependant, dans de nombreux cas, et pour l'accès à certaines professions, investir dans un bilinguisme ou trilinguisme opérationnel comportant l'anglais s'avère un investissement rentable en raison du caractère international de Bruxelles.

CHAPITRE VII : UNE GOUVERNANCE PLUS EFFICACE

Bruxelles ne peut se développer que sur base d'une gouvernance moderne, ouverte et partenariale. L'efficacité publique est en effet une priorité reconnue comme un facteur clé d'attractivité et de développement international pour les villes et les régions d'Europe.

Dans cette optique, comme dans de nombreux pays et régions d'Europe, *la simplification administrative* est devenue une priorité et une politique en soi. A Bruxelles, les priorités dans la matière sont dans la gestion des matières *d'urbanismes* et de *fiscalité*.

Par ailleurs, si la gestion urbaine est déjà complexe, la gestion de Bruxelles, Ville-Région, l'est encore plus et constitue un défi permanent car de nombreux acteurs institutionnels différents interviennent sur son territoire. La Région y exerce des compétences déterminées (ex: urbanisme, aménagement du territoire, mobilité, propreté publique) tandis que les communes gèrent, sur leurs territoires respectifs, tout ce qui est d'intérêt communal. Les deux Communautés interviennent sur des matières, comme le tourisme, qui sont fortement liées aux compétences régionales. Enfin, le niveau fédéral et les Institutions européennes sont également des acteurs institutionnels de premier plan dans la capitale du pays.

Une meilleure gouvernance ne peut dès lors se concevoir que dans une approche de coopération entre les différents niveaux de pouvoir fédéraux, communautaires et régionaux. Il faut « *défragmenter* » *les politiques* pour renforcer leur efficacité et pour éviter, notamment, que la complexité institutionnelle existante ne donne une image négative de la gestion de la Région bruxelloise à l'étranger. L'objectif prioritaire est donc d'assurer une véritable cohérence entre les politiques menées par les différents acteurs institutionnels sur le territoire de la Région bruxelloise.

Dans ce cadre, *la relation avec les communes* doit également être repensée en concertation avec les communes.

De même, *l'Europe* est un acteur incontournable du développement de Bruxelles avec lequel il est essentiel de partager un projet de ville et de structurer la relation.

La question du *financement des services publics* à Bruxelles, qui profitent à l'ensemble des usagers nationaux et sont bien souvent financés par les seuls Bruxellois, pèse également sur l'efficacité et la qualité de la gouvernance à Bruxelles.

Le présent chapitre se décline ainsi en 4 chantiers majeurs d'intervention :

- La simplification administrative ;
- L'harmonisation fiscale ;

- La défragmentation institutionnelle et la coopération avec les principaux acteurs du développement international de la ville-Région ;
- Le financement de la ville-Région.

Simplification administrative

Constats

Tant les travaux d'élaboration du Contrat Economie Emploi que ceux du présent Plan de Développement International ont convergé vers une évidence. Bruxelles a besoin d'une grande réforme en matière de simplification administrative, en particulier dans les matières d'urbanisme et de fiscalité locale.

De nombreuses initiatives ont déjà été prises : Fonds de compensation fiscale récemment créé dans le cadre du C2E afin de simplifier et harmoniser la fiscalité locale, formations ont été mises sur pied, à destination des agents communaux, en vue d'harmoniser les pratiques en matière de délivrance des permis d'urbanisme et d'environnement, ...

Mais ces efforts doivent être poursuivis et amplifiés dans les mois à venir pour prendre la forme d'un grand chantier régional qui devra produire ses effets d'ici la fin de la législature.

Approche en matière d'urbanisme

L'approche doit s'effectuer impérativement à un double niveau c'est-à-dire tant au niveau régional que communal.

Il repose sur les axes suivants :

- Simplification, accélération et clarification des procédures en matière des permis d'urbanisme et d'environnement (y compris parkings), notamment suite à l'élaboration d'une analyse et une réflexion globale sur plusieurs mois concernant le déroulement et l'enchevêtrement des procédures communales et régionales.
- Harmonisation, à l'initiative et/ou avec l'assistance de la Région, des procédures communales afin de renforcer la transparence, la cohérence et l'efficacité de celles-ci à l'égard des usagers, en particulier dans les matières d'urbanisme et de fiscalité locale.
- Analyse de la possibilité de mettre en place des procédures spéciales sur certaines zones stratégiques de niveau européen et international et réflexion éventuelle sur un système d'octroi de permis au niveau régional pour les grands projets ou sur les zones stratégiques (ZIR & Zones leviers), les communes conservant évidemment une compétence d'avis sur ceux-ci.
- Développement de l'intercommunalité pour les compétences strictement communales reposant sur une assise territoriale trop fragmentée.

- Réflexion en parallèle sur l'administration régionale et les principaux pararégionaux bruxellois.

Harmonisation fiscale

Constats

Le développement international de Bruxelles passe également par le renforcement de son attractivité pour la création et l'implantation des entreprises et les investissements étrangers.

Les entreprises avec un fort besoin d'espace sont souvent sensibles au prix du m² et décident parfois de quitter les centres urbains. Par contre, les entreprises avec besoins de contact recherchent par priorité une localisation dans les grandes capitales européennes et en particulier à Bruxelles.

De ce point de vue, la fiscalité est un facteur qu'il faut prendre en considération. Le coût du m² et la pression fiscale sur celui-ci ne sont pas un facteur déterminant dans le cadre du développement international de Bruxelles. En effet, dans les classements internationaux, le coût total du m² de bureau à Bruxelles est inférieur à la moyenne européenne des grandes villes. De plus, certaines taxes liées au m² ont un impact marginal comparé au coût global du m² dans la capitale de l'Europe.

Par contre, même si elles ont un impact financier marginal, certaines taxes locales comme les taxes informatiques, ont suscité une perception particulièrement négative de la part des entreprises en raison de leur caractère inhabituel et discriminatoire pour l'activité économique et des modalités de perception parfois lourdes qu'elles nécessitaient (taxes antiéconomiques). La Région a dès lors déjà donné en 2006 et 2007 la priorité à la suppression et au rachat de ces taxes antiéconomiques levées par certaines communes en constituant un fonds de compensation fiscale.

Approche en matière de fiscalité

Il est essentiel dans le cadre du présent Plan de Développement International de continuer dans cette direction d'assainissement et d'harmonisation fiscale, notamment à travers le chantier prioritaire de simplification administrative.

De plus, la transparence, la prédictibilité, l'efficacité et la stabilité de l'impôt sont des vecteurs essentiels de stabilisation de l'activité économique, d'attraction des investissements étrangers et du développement international de Bruxelles.

Dans le cadre du présent Plan de Développement International, la réflexion et l'action de modernisation des impôts régionaux et communaux seront continuées.

Défragmentation institutionnelle

Constats

La situation institutionnelle de Bruxelles est complexe. La Région gère une série de compétences urbanistiques, économiques et sociales sur l'assise territoriale de 19 communes (lesquelles ont des compétences dans ces domaines) face à des problèmes et des enjeux qui s'étendent bien au-delà du territoire régional. Les compétences communautaires relèvent tantôt des Commissions communautaires bruxelloises, tantôt de la Communauté française ou de la Vlaamse Gemeenschap. Il en résulte un problème récurrent de lenteur d'exécution des politiques publiques. De plus, le niveau fédéral est également un acteur institutionnel de premier plan dans la capitale du pays. Enfin, l'Europe, qu'on le veuille ou non est un acteur majeur du développement international de Bruxelles en particulier sur le plan économique et urbanistique.

Face à cette situation, il faut sortir par le haut de cette complexité institutionnelle. Tel est l'objectif prioritaire de ce Plan à travers notamment une « défragmentation » des politiques et des moyens alloués à celles-ci.

La gestion coordonnée de compétences distinctes, la recherche de synergies et la mise en place de partenariats opérationnels sont autant de moyens qui doivent permettre de palier aux découpages institutionnelles dont souffre Bruxelles.

C'est à la Région qu'il revient de prendre le leadership dans ce domaine, mais basé sur un *partnership* large avec toutes les parties prenantes au développement de la Ville/Région :

- les communes bruxelloises,
- l'Etat fédéral,
- éventuellement les deux autres Régions concernant le développement de la zone métropolitaine centrale du pays,
- les autorités européennes,
- le secteur privé à travers le développement de PPP,

Relation avec les communes

Communes et Région doivent être de véritables partenaires de l'ambition internationale de Bruxelles.

La Région doit se coordonner de manière très étroite avec les communes dans le cadre du choix de l'implantation de nouvelles grandes *infrastructures de destination* (voir chapitre 4). Il faut en effet dépasser les particularismes locaux pour faire prévaloir l'intérêt régional.

Les communes doivent être étroitement impliquées dans le développement des 10 zones stratégiques de la Région bruxelloise. Les communes concernées devront être associées à tous les stades de l'élaboration et de la mise en œuvre des schémas directeurs en cours ou à venir sur ces zones.

Dans ce cadre, il est nécessaire de disposer d'un *outil opérationnel* pour gérer ces projets, notamment en lien avec les communes concernées. La question de savoir s'il faut confier cette mission à un organisme existant ou s'il faut créer un nouveau véhicule sous la forme éventuelle d'une Agence de développement territorial doit être analysée.

La réflexion doit également être menée concernant *la répartition des tâches entre la Région et les communes dans certains domaines*.

Pour améliorer la gouvernance publique en Région bruxelloise, il faut veiller à la rigueur de gestion, l'optimisation des moyens humains, matériels et financiers, et une organisation administrative aussi performante que possible. Il est nécessaire de mieux coordonner les nombreux intervenants dans le souci de rendre un service adéquat aux citoyens. La répartition des tâches entre les communes et la Région doit être efficace. Le niveau local est un échelon indispensable car il est le plus approprié pour gérer les besoins de la population, lesquels requièrent une proximité entre l'utilisateur et le prestataire de services. Certaines compétences sont donc exercées très logiquement par les communes sur leur territoire car il s'agit de fonctions de proximité, du quotidien, qui relèvent de l'intérêt communal. En revanche, le cadre régional est le mieux adapté pour gérer des politiques nécessitant une approche plus globale, comme les grandes infrastructures (congrès, sport, soins de santé, mobilité, transport en commun, etc.) dont l'utilisation dépasse largement le territoire de la commune.

Dans le cadre du présent Plan, la réflexion doit donc être lancée sur la répartition optimale des tâches entre les communes et la Région et sur le niveau le plus pertinent d'exercice de chaque compétence. En résumé, chaque compétence doit s'exercer au niveau le plus adéquat.

Relation avec le Fédéral et les autres entités fédérées

La gestion coordonnée de compétences distinctes, la recherche de synergies et la mise en place de partenariats opérationnels doivent permettre de palier à la fragmentation institutionnelle dont souffre Bruxelles.

La Région doit intéresser les autres niveaux de pouvoirs (Régions flamande et wallonne, Communautés et Fédéral) à un projet de développement international de Bruxelles cohérent et créant une valeur ajoutée pour tous.

En dehors des aspects de financement des services publics développés au point suivant, cette approche vise à mettre en place des collaborations et des accords de coopération concernant :

- les grands projets liés au développement international de Bruxelles ;
- la gestion concertée et coordonnée du centre économique du pays (aire métropolitaine à cheval sur trois régions) pour toutes les matières transrégionales de mobilité, de gestion et répartition des externalités positives et négatives des grandes infrastructures, de développement économique et social, de politique de l'emploi et de la formation, de promotion touristique (voir supra).

Cette collaboration pourrait prendre la forme d'accords de coopération entre Bruxelles et les Régions flamande et wallonne ou avec le Fédéral en matière de :

- Développement d'infrastructures et de réseaux de transport,
- Cofinancement de services,
- Co-usage d'équipements,
- Cofinancement de projets,
- Création de « véhicules » communs entre acteurs publics distincts ,...

Relation avec l'Europe

Il est essentiel de poursuivre et d'intensifier le *dialogue direct de Bruxelles avec l'Europe*

Les Institutions européennes sont en effet des interlocuteurs de grande importance pour la Région bruxelloise, notamment en ce qui concerne le développement du quartier européen. Il est dès lors indispensable de poursuivre les efforts de dialogue entrepris avec ces institutions dans le cadre du schéma directeur « Quartier européen » et dans le but d'adopter un protocole entre la Commission européenne et la Région bruxelloise en vue du développement d'une intégration harmonieuse de l'Europe à Bruxelles.

Il faut également renforcer la *concertation institutionnalisée Région - Institutions Européennes - Gouvernement Fédéral* (existant déjà via la Task Force de l'accord tripartite) concernant le développement de l'Europe à Bruxelles.

Relation avec le secteur privé

Pour de nombreux points développés dans le présent Plan, il convient de ne pas perdre de vue l'apport que le secteur privé peut faire au développement et la gestion de grands projets ou de grandes infrastructures à vocation internationales.

Dans ce but, un partenariat plus systématique avec le secteur privé doit être organisé et la mise en place de PPP doit être favorisée chaque fois qu'elle représente une valeur ajoutée pour les usagers de la ville. Un projet d'ordonnance en gestation sur les PPP traduira la mise en place d'une nouvelle approche et d'une pratique renforcée des PPP.

Pour certains grands projets internationaux, le développement de montages PPP avec d'autres partenaires publics, fédéraux ou régionaux, permet d'avoir un effet de levier sur l'apport financier du secteur privé.

Financement adéquat de la Ville-Région

Constats

La Région de Bruxelles Capitale souffre actuellement d'un mécanisme de financement déséquilibré. La Région produit en effet près de 20 % du PIB, supporte les fonctions de double capitale européenne et fédérale, accueille près d'un quart de l'activité économique du pays et finance les services urbains y relatifs pour un volume constant d'usagers de plus de 1,5 million de personnes. Mais elle ne finance pour l'essentiel ces activités qui profitent à l'ensemble du pays que sur la capacité contributive que de sa seule population de 1 million d'habitants (IPP, droits de succession, ...)

Dans ce cadre, la discussion sur les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre du Plan de Développement International doit impérativement être menée. Le financement des services publics profitant à l'ensemble des usagers est en effet une priorité essentielle si on veut garantir le développement international de Bruxelles au profit de l'ensemble de la collectivité.

Le financement du développement européen et international de Bruxelles ne peut en effet reposer sur la seule contribution des habitants de la ville-Région.

Différentes pistes de financement alternatif doivent être envisagées.

Financement conjoint de certains services publics et internationaux

La première piste est l'organisation d'un financement conjoint de certains services publics et des services internationaux à Bruxelles qui profitent à l'ensemble des usagers de Bruxelles (habitants, navetteurs et visiteurs).

Le principal surcoût pour la Région de Bruxelles-Capitale lié à son statut de capitale nationale et internationale (et pour les communes) découle des dépenses de mobilité et de voiries. Les autres surcoûts qui existent sont bien souvent de coûts indirects liés au statut de Bruxelles tels que les dépenses de propreté publique, les dépenses socioculturelles, les dépenses de sécurité, etc.

Le poste transport est surreprésenté dans les dépenses de la Région de Bruxelles-Capitale (37% des dépenses totales de la Région de Bruxelles-Capitale contre 21% en Région flamande et à 19% en Région wallonne)²⁴.

²⁴ « Comparaisons interrégionale et intercommunautaire des budgets de dépenses 2006 des entités fédérées », Dubois et Deschamps, FUNDP, Novembre 2006.

L'avenant 9 de BELIRIS relatif à 2005, 2006 et 2007 prévoit un montant de 85 millions euros (hors report) en vue de financer des projets en lien avec la mobilité (principalement le RER et les gares), ce qui correspond à un montant annuel moyen de 28,34 millions euros. Ce montant correspond à 25% du budget global de l'avenant 9 de BELIRIS. Les moyens affectés à la politique de transport en commun s'élèvent à environ 20 millions € sur les trois ans.

Les dépenses de transport et de transports en commun imputables aux navetteurs constituent pourtant une source importante de dépenses pour la Région de Bruxelles-Capitale, en tout cas largement supérieure aux montants prévus par BELIRIS.

Il y aurait dès lors lieu de discuter de nouvelles modalités permettant la prise en compte des coûts de mobilité externe à la Région, qui pourrait s'opérer également lors d'une révision structurelle de BELIRIS.

L'Accord de Coopération du 15 septembre 1993, conclu entre l'Etat Fédéral et la Région de Bruxelles-Capitale, a déterminé une série d'initiatives visées à l'article 43 de la loi spéciale du 12 janvier 1989 relative aux Institutions bruxelloises, destinées à promouvoir le rôle international et la fonction de capitale de Bruxelles.

Autres pistes

D'autres pistes de financement du développement international de Bruxelles et de sa fonction de capitale peuvent être envisagées :

- Création d'une dotation spéciale sur l'exemple des Landers allemands basés notamment sur une surpondération de la population afin de corriger l'écart entre les résidents et les usagers des services de la Ville-Région et de correspondre d'avantage à la contribution de Bruxelles à l'économie belge.
- Concertation avec le Fédéral en vue de la mise en place d'un mécanisme de financement compensatoire « RER »
- Révision éventuelle de certains mécanismes fiscaux ou budgétaires : assiette de la Main Morte, perception de l'impôt foncier, ...

CONCLUSION - BRUXELLES - VILLE UNIVERSELLE

Le présent Plan de Développement International vise à faire de Bruxelles une grande ville internationale du 21^{ème} siècle et à la fois une *Ville Universelle* dans le sens classique du terme.

Les conditions de succès pour faire de Bruxelles cette ville universelle, moderne, ouverte, équilibrée et au rayonnement international assuré sont multiples. Il faut prioritairement :

1. Un projet c'est-à-dire une vision, un leadership et des moyens.
2. Une stratégie offensive et non plus défensive ou larvée.
3. Une vision spatiale globale accompagnée d'une approche par zone et par quartiers et utilisant l'architecture comme stratégie et non comme décoration.
4. Une méthode d'organisation et de nouveaux outils opérationnels pour concrétiser certains projets attendus depuis des années.
5. Une vision équitable du développement de la ville au profit de tous : habitants (sans citoyens de seconde zone), navetteurs des autres régions, visiteurs internationaux.
6. Un large partenariat par delà les clivages et fractures institutionnelles dont souffre actuellement la ville-Région, dans une approche de concertation, de coopération (ou au minimum de co-opétition) entre intervenants publics.

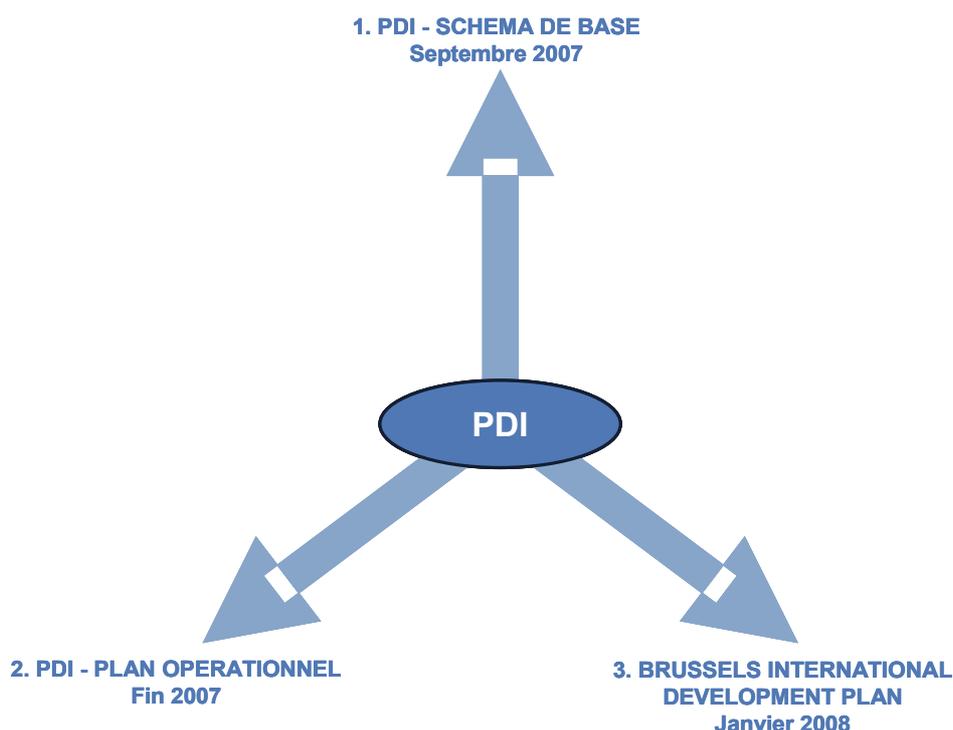
DIX CHANTIERS PRIORITAIRES

Les différents chantiers peuvent d'ores et déjà être identifiés qui, après concertation sur le schéma de base du PDI, feront l'objet d'un développement spécifique dans les prochains mois pour constituer un plan d'action opérationnel.

Dans tous les cas, ces dix chantiers sont les priorités du Plan de Développement International de Bruxelles :

1. **City Marketing**
2. **Centre ville (*Downtown*)**
3. **Maison/Cité de l'Europe & Quartier européen**
4. **Equipements de destination (Congrès, Spectacles, Infrastructure sportive)**
5. **Le Heysel, pôle du 21^{ème} siècle**
6. **City of business**
7. **Equipements de confort & Qualité de vie**
8. **Simplification administrative**
9. **Coopération sur la zone métropolitaine bruxelloise (35 communes)**
10. **Développement territorial (autres zones prioritaires)**

Ces dix chantiers feront l'objet d'un développement ultérieur. Ils apporteront un développement au PDI sous forme de plan opérationnel. En parallèle, une version plus internationale et en plusieurs langues du Plan sera élaboré à destination des milieux et visiteurs internationaux.



ANNEXE 1 : Benchmarking

Afin de faire une analyse de la position comparative de Bruxelles par rapport à d'autres villes européennes et d'identifier les forces et faiblesses de la Ville-Région, la société PricewaterhouseCoopers a été chargée d'analyser les différents classements existants dans les études de développement immobilier, de développement régional ou de city marketing et de produire un classement synthétique des atouts compétitifs de Bruxelles.

Sur base des informations contenues dans les études existantes et de l'analyse de la situation de Bruxelles, un échantillon de villes a été choisi pour être comparé à Bruxelles. Ces villes sont :

Amsterdam	Budapest	Lille	Munich
Barcelone	Genève	Luxembourg	Paris
Berlin	Londres	Madrid	Prague

Les études existantes et l'expérience de city marketing ont permis d'identifier 20 critères pertinents qui sont utilisés dans les classements des villes. La liste des critères et la source utilisée pour analyser le positionnement de Bruxelles se trouvent dans le tableau suivant :

Critère	Source
Réputation de centre de R&D et d'innovation avancée	European Trend Chart on Innovation, 2007
Capital humain et personnel qualifié	CUSHMAN et WAKEFIELD, 2006
Compétitivité salariale	CUSHMAN et WAKEFIELD, 2006
Diversité économique	PricewaterhouseCoopers 2006
Prix des bureaux compétitifs	CUSHMAN et WAKEFIELD, 2006
Connaissance des langues	CUSHMAN et WAKEFIELD, 2006
Accessibilité aisée aux marchés	CUSHMAN et WAKEFIELD, 2006
Qualité des télécommunications	KPMG International, 2006
Transport interne	CUSHMAN et WAKEFIELD, 2006
Connectivité vers l'extérieur	CUSHMAN et WAKEFIELD, 2006
Infrastructures et services culturels de haut niveau	PARKINSON M. et al., 2004
Qualité de la vie : rang des villes internationales	PARKINSON M. et al., 2004
Réputation d'excellence en matière d'environnement	PARKINSON M. et al., 2004
Société multiculturelle	PARKINSON M. et al., 2004
Ville d'événements réputés	GEHERELS C. et al., 2003
Qualité de l'enseignement	PWC
Qualité des soins de santé	PWC
Qualité de la vie nocturne	GEHERELS C. et al., 2003
Architecture	GEHERELS C. et al., 2003
Equipements MICE	PricewaterhouseCoopers 2006

L'échantillon de ville varie bien sûr d'une étude à l'autre et la comparaison doit donc se faire avec prudence. Deux types de comparaisons différentes ont été prises en comptes en vue de positionner Bruxelles selon les différents critères :

- Tout d'abord, les villes de l'échantillon ont été comparées entre elles. Par exemple, parmi les villes de l'échantillon, Munich se place en première position par rapport au premier critère « recherche et innovation », tandis que Bruxelles se place en 9^{ième} position (sur 12 villes de l'échantillon reprises par cette étude) ; la position internationale de Bruxelles sur ce critère n'est donc pas très bonne.
- Ensuite pour conforter cette opinion, ont été comparé les classements absolus des villes de l'échantillon ; pour reprendre l'exemple du même critère, Munich occupe dans l'échantillon global de l'étude la 3^{ième} position tandis que Bruxelles occupe la 62^{ième}. Munich conforte donc sa bonne position tandis que Bruxelles renforce l'évaluation négative.

Ces comparaisons de Bruxelles avec les autres villes de l'échantillon ont permis dans un deuxième temps de donner une appréciation de 1 à 8, appréciation quantitative pour qu'elle puisse être visuellement représentée. Il est important de souligner qu'il s'agit d'une synthèse de différentes études disponibles, dont les conclusions quantitatives sont certainement approximatives. Mais les conclusions qualitatives qu'on peut en tirer sont, elles, indiscutables. Ce sont ces dernières qu'il convient de retenir.

Les résultats des comparaisons des villes se trouvent dans les deux tableaux suivants. Le premier tableau donne la comparaison relative et le deuxième les comparaisons telles qu'elles se trouvent dans les études citées.

	Bruxelles	Amsterdam	Barcelone	Berlin	Budapest	Genève	Londres	Lille	Luxembourg	Madrid	Munich	Paris	Prague
Réputation de centre de R&D et d'innovation avancée	9	8	11	3	6		7	12	10	5	1	2	4
Réputation de bonne gouvernance et de services publics efficaces													
Capital humain et personnel qualifié	4	6	7	4	11	9	1			8	3	2	10
Avantages fiscaux	6	7	5	8	1	9	3			4	11	10	2
Politiques nationales en faveur du développement régional													
Coût du personnel	8	9	3	5	1	11	6			4	10	7	2
Coût des mètres carrés de bureau	6	8	2	4	3	11	10			5	9	7	1
Disponibilité des espaces de bureau	6	9	4	2	7	11	1			3	7	5	10
Connaissance des langues	3	2	7	6	10	5	1			9	8	4	10
Coûts de l'énergie et des télécommunications													
Coût du transport													
Plaquette tournante autoroutière, portuaire et aéroportuaire													
Transport interne	8	7	4	3	10	9	1			6	5	2	10
Accessibilité aisée aux marchés	3	3	6	8	10	11	1			7	5	2	9
Connectivité vers l'extérieur	4	3	8	6	11	9	1			6	5	2	10
Qualité des communications	5	6	8	3	11	9	1			7	4	2	10
Société multiculturelle													
Ville résidentielle													
Architecture			4	3			1					2	
Infrastructures et services culturels de haut niveau		4		3			1					2	
Qualité de la vie nocturne													
Centre commercial													
Ville d'événements réputés													
Réputation d'excellence en matière d'environnement	6	4	3	7	9	1	9			8	2	11	5
Qualité de la vie : rang des villes internationales	4	3		6		1	8		5	9	2	7	
Qualité des soins de santé													
Qualité de l'éducation		4		3			1					2	

	Bruxelles	Amsterdam	Barcelone	Berlin	Budapest	Genève	Londres	Lille	Luxembourg	Madrid	Munich	Paris	Prague
Réputation de centre de R&D et d'innovation avancée	62	40	82	11	34		35	140	79	31	3	9	15
Réputation de bonne gouvernance et de services publics efficaces													
Capital humain et personnel qualifié	5	9	11	5	23	21	1			15	4	2	23
Avantages fiscaux	10	11	8	14	2	16	5			6	20	17	3
Politiques nationales en faveur du développement régional													
Coût du personnel	22	26	8	15	3	32	16			11	28	20	4
Coût des mètres carrés de bureau	13	19	5	8	6	33	28			12	24	17	4
Disponibilité des espaces de bureau	11	15	4	2	13	33	1			3	13	5	16
Connaissance des langues	3	2	11	9	24	8	1			16	14	4	24
Coûts de l'énergie et des télécommunications													
Coût du transport													
Plaquette tournante autoroutière, portuaire et aéroportuaire													
Transport interne	12	10	4	3	23	14	1			9	5	2	23
Accessibilité aisée aux marchés													
Connectivité vers l'extérieur	5	4	10	7	28	22	1			7	6	2	23
Qualité des communications	9	10	19	5	29	20	1			11	7	2	26
Société multiculturelle													
Ville résidentielle													
Architecture			8	6			2					3	
Infrastructures et services culturels de haut niveau		8		5			2					4	
Qualité de la vie nocturne													
Centre commercial													
Ville d'événements réputés													
Réputation d'excellence en matière d'environnement		12	9	20	26	6	26			24	8	29	14
Qualité de la vie : rang des villes internationales	15	12		22		4	31		18	41	10	31	
Qualité des soins de santé													
Qualité de l'éducation		8		8			1					2	

ANNEXE 2 : Bibliographie principale

- Bruxelles capitale de l'Europe: les nouveaux défis linguistiques, Philippe Van Parijs, Brussels Studies, 2007
- « Brussels, Capital of Europe » Final Report – 2001 – Actes de colloque organisé à l'initiative de Prodi et Verhofstad, en la présence notamment de Umberto Eco
- « Change, Brussels Capital of Europe » Marie-Françoise Plissart et Gilbert Fastenaekens , Prismes Editions, 2004.
- BOZAR Architecture, A vision for Brussels : Imagining the Capital of Europe, guide du visiteur
- Bruxelles et Wallonie : une lecture en termes de géographie et d'économie urbaines, Jacques-François Thisse, Isabelle Thomas, CORE, Département d'Economie UCL 2007
- Bruxelles Métropole, Conseil Economique et Social
- Clever practices to boost the innovative potential of RégionsRegions, Flanders District of Creativity
- Complémentarités et interfaces emploi, formation, enseignement, BNCTO et CEFEE
- Courrier hebdomadaire du CRFSP n°1941, la situation budgétaire de la Région de Bruxelles-Capitale, Pol Zimmer, CRISP, 2006
- CUSHMAN et WAKEFIELD, European Cities Monitor 2006, 2006, European Trend Chart on Innovation, "European Regional Scoreboard 2006", November 2006, (Revised January 2007)
- GEHRELS C. et al., "Choosing Amsterdam : Brand, concept and organisation of the city marketing", City of Amsterdam, 2003
- KPMG International, Choix concurrentiels : "Le guide de KPMG sur les coûts des entreprises à l'échelle internationale", Edition 2006
- KPMG, "Etude pour le plan marketing international pour la promotion touristique de la Wallonie et de Bruxelles 2006-2016, janvier 2007
- Observatoire de la nuit, Rapport de Synthèse, mai 2006
- Observatoire du Tourisme à Bruxelles, Rapport annuel 2005
- PARKINSON M. et al., "Competitive European Cities : Where do the Core Cities Stand?", Office of the Deputy Prime Minister, January 2004
- Pierre Laconte et Carola Hein, ed. Brussels, perspectives on a European capital
- PricewaterhouseCoopers, "Cities of the future : global competition, local leadership, 2005
- ATRIUM – Diverses publications
- UEB - CCIB – Diverses publications

- RAMBOLL : Etude comparative sur le développement économique de la Région bruxelloise, octobre 2006
- Structure économique et croissance dans l'aire métropolitaine bruxelloise. Spécialisation ou diversité ? Didier Baudewyns, Brussels Studies, 2007
- Synthèse des tables rondes Bruxelles Europe à la Fondation Roi Baudouin, mars 2005
- Thisse J-F (2005) « Bruxelles et Wallonie : une lecture en termes de géographie économique » in le malaise économique Wallon, Regard économique, n°31.
- Thisse J-F, Thomas I, CORE UCL (2006) « Bruxelles et Wallonie : une lecture en termes de géographie et d'économie urbaines ».
- Thomas I., Vanneste D. Le prix de l'immobilier en Belgique : Un peu de géographie ! Les Echos du Logement (sous presse).
- Thomas I., Vanneste D., Goossens L. Atlas de l'habitat (sous presse).

ANNEXE 3 : Liste des personnes rencontrées

Nom	Fonction	Organisation
• Mr. Ambach	Directeur	Forest National
• Bolus Pierre-Yves	Directeur Exécutif	ATRIUM
• Cardon Bernard	Président	ULI
• Claisse Joel	Directeur - Fondateur	Claisse Architecture
• Close Philippe	Echevin Ville de Bruxelles	Ville de Bruxelles
• Delforge Gilles	Cabinet du Bourgmestre de la Ville de Bruxelles	Ville de Bruxelles
• Daoust Jean-Claude	Président	FEB
• de Bièvre Michel	CEO	Tour & Taxi
• de Buck Philippe	Secrétaire général	UNICE – Business Europe
• de Kerchove Floriane	Directeur	AGORIA
• Demanet Marie	Directrice	Délégation au Pentagone
• Delusinne Philippe	Administrateur Délégué	RTL TVI
• Dhaenens Thérèse	Directrice	CIB
• de Vos Alain	Directeur Général	Fortis Real Estate
• Dujardin Paul	Directeur	Palais des Beaux-Arts
• Gyzen Leen	Directrice du Marketing	Palais des Beaux-Arts
• Fautré Serge	CEO	Cofinimmo
• Fitzgibbon Hilary	Executive Director	Bank of Ireland
• Gayet Joel	Directeur	Co-Managing
• Genard JL	Directeur	La Cambre
• Goffart Albert	Directeur	AATL
• Gouder Brigitte	Directeur	Fortis - FQE - Musée de l'Europe
• Jaumain Serge	Vice-Recteur	ULB
• Lallemand Pierre	Directeur	Art & Build
• Lasserre Christian	Directeur	CLI
• Leclerq Sophie	Administrateur Délégué	JCX Immo
• Lion Yves	Directeur-Fondateur	Atelier Lion (Paris)
• Malherbe Didier	Vice Président Public Affairs	UCB Group
• Moritz Benoit	Directeur	Moritz & Simon
• Onesta Gerard	Vice-Président	Parlement Européen
• Orts Nicolas	Directeur	CBRE
• Pandolfi Samantha	Executive Director	Goldman Sachs
• Parker John	Correspondant à Bruxelles	The Economist
• Ponlot Philippe	Directeur	T&T
• Querton Vincent	Directeur Général	Jones Lang Lasalle
• Ramaeckers Frederique	Directrice	Office du Tourisme Belge à New York
• Remiche Benoit	Directeur	Fortis - FQE - Musée de l'Europe
• Roggemans Marie-Laure	Délégué de la Région au développement du Quartier Européen	Fondation Roi Baudouin
• Schneider Bernd	Conseiller économique	Bruxelles export

• Soete Paul	CEO	AGORIA
• Stasse Paul	Partner	Alton & Porter International
• Stercks Alain	Responsable	Atrium Centre Ville
• Thomas Jean	CEO	CIB
• Van Dyck Eric	Managing Partner	CW
• Van Grimbergen Jacques	Directeur d'administration	AATL
• van Innis Emmanuel	Président	UEB
• Van Muylder Philippe	Président	CESRB
• Van Parijs Philippe	Professeur d'université	UCL
• Vansteenkiste Luc	CEO	Recticel
• Velge Baudouin	Président	FEDIS
• Verdonck Kim	Directeur de la recherché	CBRE
• Vincke Philippe	Recteur	ULB
• Wattenbergh Bruno	Directeur	ABE
• Weicker Philippe	Directeur Général	Codic
• Willame Luc	Président	SDRB