



Recommandations pour le plan stratégique du tourisme bruxellois

Assises 2005 du tourisme bruxellois

19 décembre 2005

Recommandations pour le plan stratégique du tourisme bruxellois

19 décembre 2005

Table des matières

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Contexte | 2 |
| 2. | Diagnostic | 3 |
| 2.1 | Profil de l'échantillon | 3 |
| 2.2 | Pratiques touristiques | 4 |
| 2.3 | Contenu de la visite | 5 |
| 2.4 | L'image de Bruxelles | 5 |
| 2.4.1 | Auprès des étrangers | 5 |
| 2.4.2 | Auprès des Bruxellois | 6 |
| 3. | Quelle approche pour l'élaboration de la stratégie ? | 8 |
| 4. | Qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif ? | 8 |
| 4.1 | Qu'entendons-nous par la vision ? | 9 |
| 4.2 | Qu'entendons-nous par objectifs ? | 9 |
| 4.3 | Qu'entendons-nous par indicateurs ? | 9 |
| 4.4 | Qu'entendons-nous par chantiers prioritaires ? | 9 |
| 5. | Les AXES de développement de la stratégie du tourisme de loisirs | 10 |
| 6. | Les objectifs et chantiers prioritaires | 14 |
| 6.1 | Sensibiliser les Bruxellois | 18 |
| 6.2 | Créer un « visitors center » | 20 |
| 6.3 | Créer une fonction de "Brussels destination manager" | 22 |
| 6.4 | Renforcer et formaliser les partenariats entre le BITC, l'OPT et TVL | 24 |
| 6.5 | Viabiliser le secteur hôtelier | 27 |
| 6.6 | Valoriser des équipements et infrastructures existants | 30 |
| 6.7 | Développer l'emploi en volume et en qualité | 33 |
| 6.8 | Créer 4 produits de mobilité touristique durable pour tous | 36 |
| 6.9 | Créer 3 itinéraires intégrés | 38 |
| 6.10 | Créer 3 plans « lumière » d'ici 10 ans | 41 |
| 6.11 | Positionner Bruxelles dans le Top 3 des villes européennes de Congrès | 44 |
| 6.12 | Positionner Bruxelles autour de 3 axes forts : culture/art de vivre/Europe | 47 |
| 6.13 | Mettre en valeur touristiquement le patrimoine et la création artistique bruxellois, belge et européen. | 51 |
| 6.14 | Développer un calendrier à 10 ans de 4 grands événements internationaux (2007, 2010, 2013, 2016) | 53 |
| 6.15 | Structurer la commercialisation de la destination Bruxelles | 56 |
| 6.16 | Définir des partenariats d'information : sponsor public – support/intermédiaire - Bénéficiaire | 59 |

1. Contexte

Les « Assises 2005 du Tourisme bruxellois », visent à rassembler tous les acteurs du tourisme bruxellois autour d'une stratégie commune de développement du tourisme à Bruxelles.

Forts d'une connaissance détaillée du marché du tourisme de loisirs à Bruxelles, et à la demande d'Evelyne Huytebroeck, Ministre en charge du tourisme, les consultants de Ramboll Management Brussels ont procédé à la mise en œuvre du processus de concrétisation de la stratégie, identifiant une série d'actions - les « chantiers prioritaires » - classées en thématiques. Ces objectifs sont accompagnés d'indicateurs de réalisation et de résultat, permettant une évaluation continue de la stratégie.

Ramboll Management Brussels a veillé à proposer des outils d'élaboration de stratégie dynamiques et participatifs concrétisés lors des rencontres suivantes :

❖ Le séminaire stratégique (27 juin 2005)

Celui-ci a permis d'identifier et de prendre en compte les préoccupations des acteurs du tourisme à Bruxelles. Le travail, mené en sous-groupes, a abouti à l'identification d'une série de thématiques et de pistes d'orientations qui ont nourri les ateliers thématiques.

❖ Les ateliers thématiques (21, 22 et 30 novembre 2005)

Chaque thématique identifiée grâce aux recommandations de l'étude de marché et du séminaire stratégique, a fait l'objet d'un « atelier thématique » lors duquel elle fut analysée et approfondie par les acteurs bruxellois. Les réflexions suscitées lors de ces ateliers ont permis à Ramboll Management Brussels d'identifier des pistes de développement qui seront présentées sous la forme d'un plan de « recommandations ». Ces recommandations aideront les pouvoirs publics à orienter et à réaliser le plan stratégique du développement du tourisme de loisirs à Bruxelles.

2. Diagnostic

Les résultats de l'étude qui a été menée par Ramboll Management Brussels, sont présentés ci-dessous sous une forme synthétique. Ces résultats ont servi de fondement à la réflexion stratégique dans le souci de répondre au mieux aux attentes des visiteurs de Bruxelles.

2.1 Profil de l'échantillon

❖ *Touristes ou excursionnistes, une population relativement jeune*

Qu'ils soient touristes ou excursionnistes, la population échantillonnée est relativement jeune puisque près de 50% a moins de 40 ans. L'autre moitié des individus a plus de 40 ans et les 41-50 ans sont fortement représentés.

❖ *Une propension à voyager en groupe*

En effet, 70% des individus de l'échantillon voyagent soit en couple, en famille ou en groupe. Les trente autres pourcents se déplacent seuls.

❖ *Les nationalités, deux marchés émetteurs*

Plus de 40% des individus de l'échantillon sont d'une nationalité appartenant aux pays limitrophes à la Belgique. Le deuxième groupe de marchés émetteurs de visiteurs, avec ses 47%, se compose des USA, du Canada, de l'Asie et des pays de l'est.

❖ *Une classe sociale moyenne à supérieure*

Plus de 50% des individus de l'échantillon dispose de revenus de niveau moyen à élevé, d'un nombre de congés assez important et fractionnables et d'un niveau scolaire de type supérieur. L'autre classe moyenne est représentée par les retraités. Enfin, la classe ouvrière est faiblement représentée. Ceci est peut-être dû à des ressources financières plus limitées et à des congés généralement difficilement fractionnables sur l'année.

❖ *La tendance actuelle européenne ; le court séjour*

Près de 70% des individus de l'échantillon passent 1 à 3 nuits à Bruxelles, ce qui conforte bien la position de Bruxelles sur le marché européen des city break.

2.2

Pratiques touristiques

❖ *Un visiteur fréquent et qui revient rapidement à Bruxelles*

La ville de Bruxelles présente une rotation de visite assez rapide puisque 45% des individus interrogés sont déjà venus à Bruxelles. En outre, plus de 80% d'entre eux ont réalisé cette visite il y a moins de 5 ans.

Un excursionniste déjà venu à Bruxelles revient dans les 6 mois à venir (70% d'entre eux)

Un touriste déjà venu à Bruxelles revient plus tard, en général entre un an et 5 ans après sa visite (45% d'entre eux)

❖ *Par les airs, le rail et la route*

L'avion est le moyen de transport le plus utilisé par les individus de l'échantillon et surtout par les touristes.

Les deux autres moyens de transport, le train et la voiture, sont très utilisés (45% des individus) et ce, surtout par les excursionnistes, ce qui est dû à leur proximité par rapport à Bruxelles.

❖ *Pas mal de kilomètres à pied*

Sans aucun doute la marche à pied reste le mode le plus usité pour visiter Bruxelles (60% des individus).

Par mauvais temps, les transports en communs deviennent le meilleur moyen alternatif (55% d'entre eux)

Les taxis restent le moyen le plus utilisé le soir et la nuit, et pour la réalisation de trajets compliqués à travers la ville.

❖ *Une visite « self made »*

Le proverbe « On n'est jamais mieux servi que par soi-même » est une bonne représentation des pratiques des individus. Qu'ils soient touristes ou excursionnistes, ils organisent tout, voire « rien », mais d'une manière individuelle. En effet, une part non négligeable se rend à Bruxelles à « l'aventure » sans avoir planifié leur visite ou leur séjour.

❖ *« Comme à la maison ou alors dans un trois étoiles »*

L'hôtel, 3 étoiles en l'occurrence, reste le type de logement le plus usité pour une principale raison « bonne qualité à un bon prix ».

L'autre type de logement est soit la résidence secondaire personnelle, soit le logement chez des amis ou de la famille.

Les chambres d'hôtes n'accueillent que très peu d'individus. Les gens ne savent pas vraiment que cela existe à Bruxelles !

❖ *Le budget quotidien (hors hébergement)*

La moitié des individus dépensent près de 50€ par jour. L'autre moitié dépense entre 50 et 100 euros par jour.

2.3 Contenu de la visite

❖ *Patrimoine culturel et Capitale de l'Europe*

Le processus déclencheur, ou le facteur qui a influencé la décision de visiter Bruxelles est lié au fait que Bruxelles présente un patrimoine culturel et historique remarquable. Un autre facteur de décision est sans aucun doute que Bruxelles est la Capitale de l'Europe et qu'elle est donc une ville qu'il faut visiter, c'est presque un « symbole ».

❖ *Deux maître mots : les loisirs et la culture*

Les visiteurs, qu'ils soient touristes ou excursionnistes expriment un intérêt important (60% d'entre eux) pour la réalisation d'activités culturelles, de divertissements et de détente (les loisirs en général)

❖ *Bruxelles et d'autres villes*

Une part importante des touristes compte visiter d'autres villes belges telles que Bruges, Anvers, Leuven et Waterloo. Les excursionnistes ne prévoient généralement pas d'autres villes, et consacrent leur journée entière à Bruxelles.

2.4 L'image de Bruxelles

2.4.1 *Auprès des étrangers*

Près de 200 questionnaires concernant l'image de Bruxelles ont été administrés à proportion égale, dans les 4 principaux pays émetteurs de touristes c'est-à-dire la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Angleterre. Nous avons cherché à percevoir l'image qu'a Bruxelles dans les 4 principales villes émettrices de touristes : Paris, Londres, Amsterdam et Cologne. Ces questionnaires ont pris la forme de micro-trottoirs et ont donc été filmés. Voici les principaux enseignements que nous pouvons retirer de ces enquêtes.

❖ *Une grande satisfaction*

La visite correspond généralement à ce à quoi les individus s'attendaient. Très peu d'entre eux sont déçus et la note moyenne obtenue est 7,9/10

❖ *Traditionnelle*

L'image de Bruxelles reste, aux yeux de nos interviewés, assez traditionnelle et sans réelle force. Les personnes interrogées connaissent les sites « traditionnels » à visiter mais ils ne sont pas en mesure de nommer un évènement, une exposition ou le thème de l'année à Bruxelles.

❖ *Accueillante*

Nous pouvons dire qu'elle est vue comme une ville « aimable » : agréable, accueillante, culturelle mais elle ne bénéficie pas d'un facteur d'attractivité déterminant comme des villes telles que Barcelone, Amsterdam ou Vienne par exemple, et bien moins encore que Paris ou Londres.

❖ *Administrative*

Son côté « eurocrate » reste un élément important de son image.

❖ *Art de vivre*

La gastronomie, les produits régionaux et le shopping, constituent peut être des domaines à mettre plus en avant car ils sont cités sans cesse comme des images fortes de Bruxelles.

❖ *Trop peu médiatisée*

Les personnes interrogées ont avoué, toutefois, ne pas beaucoup connaître Bruxelles. Ceci est dû, d'un côté, au manque de rayonnement de l'image touristique de la ville ainsi qu'au manque d'information et de médiatisation « positive » de celle-ci (la médiatisation actuelle de Bruxelles est beaucoup trop liée aux affaires des institutions européennes)

2.4.2

Auprès des Bruxellois

Dans le cadre de l'analyse de l'image de Bruxelles, nous avons souhaité connaître l'opinion des Bruxellois sur le thème suivant: « **Le tourisme à Bruxelles, son image et sa place dans la vie des Bruxellois** ». Dans ce but, nous avons réuni, à la Maison Cauchie, un panel de citoyens, choisi de manière à représenter le mieux possible la population bruxelloise. Ce panel a débattu pendant près de quatre heures sur plusieurs questions inhérentes au tourisme à Bruxelles dont voici un condensé des résultats obtenus.

❖ *Bonne connaissance de l'offre touristique de leur ville*

Globalement, les Bruxellois sont assez **informés de la promotion et de l'offre de Bruxelles**, indépendamment de leur âge ou activité professionnelle.

❖ *Bruxelles : son patrimoine culturel et sa gastronomie*

Il s'est avéré que les personnes se penchent plutôt vers des **activités de type culturel**, bien que la **gastronomie** (bières incluses) constitue également un point important de l'offre touristique bruxelloise.

❖ *Tourisme vert*

Pour les habitants de Bruxelles, le '**tourisme vert**' constitue une partie très importante de l'offre, alors que les touristes étrangers interrogés à Bruxelles n'y font pas souvent référence.

❖ *De grandes qualités et quelques lacunes*

Par rapport aux forces et faiblesses de Bruxelles, il est intéressant de noter que la vision des Bruxellois est souvent similaire à celle des 1000 touristes interrogés à Bruxelles ainsi que, sur certains points, à celle que les acteurs du tourisme nous ont donnée lors du séminaire stratégique en juin dernier. Enfin, pour eux c'est une **ville** avant tout **culturelle**, **accueillante** et **gastronomique** possédant des **problèmes de propreté**, de **trafic** et de **signalisation**.

❖ *Une vie nocturne assez calme*

Les Bruxellois ont mis l'accent sur le **manque de vie nocturne** à Bruxelles, pas seulement en terme de loisirs mais également par rapport aux horaires des commerces qui ferment trop tôt et qui, par conséquent, ne suscitent pas la consommation et l'activité.

❖ *Développement de la Région mais dans le respect de ses habitants*

Finalement, nous pouvons dire que, globalement, le tourisme est plutôt perçu positivement, notamment grâce à sa contribution au développement économique de la ville et à la lutte contre le chômage.

3. Quelle approche pour l'élaboration de la stratégie ?

Une approche participative a été souhaitée par la Ministre en charge du tourisme. Ramboll Management Brussels a proposé de poursuivre le processus de concrétisation de la stratégie du tourisme de loisirs à Bruxelles par l'organisation d'ateliers thématiques. Les techniques d'animation de ces ateliers - techniques que nous préconisons et maîtrisons - sont directement reliées aux processus de mise en œuvre de ce qu'on appelle communément « le tableau de bord prospectif ».

Nous avons préconisé cette technique car elle permet :

- ❖ d'identifier la **vision** des acteurs du tourisme
- ❖ d'identifier les **objectifs** propres à chaque thématique
- ❖ de déterminer les **indicateurs** de réalisation et de résultat
- ❖ d'identifier les **actions** ou « chantiers prioritaires » à mettre en œuvre

Pratique, clair, dynamique, évolutif et participatif, cet outil a permis l'élaboration d'une esquisse de plan dont s'inspirera le plan stratégique définitif. Il s'agit donc de considérer ce tableau de bord prospectif comme une recommandation de plan d'actions, proposée par Ramboll Management Brussels.

En conséquence, le tableau de bord prospectif **n'est en aucun cas** le « plan stratégique » définitif. Les débats générés lors des « **assises du tourisme** » constituent la base de l'élaboration du plan stratégique du tourisme bruxellois.

4. Qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif ?

Un tableau de bord prospectif est un outil pertinent pour la définition, la mise en œuvre et le suivi d'une stratégie. Il vise à cerner des objectifs et à mettre en place un plan d'actions logique, cohérent et structuré.

Chaque objectif, assorti d'indicateurs précis, se décline en chantiers prioritaires qui forment ensemble un véritable plan d'actions opérationnel, concret et pratique à mettre en œuvre.

A quelles questions nous permet-il de répondre ?

Quelle est la **vision** des acteurs du tourisme bruxellois?

Quels sont les **axes de développement** et les **objectifs** prioritaires poursuivis par la Région de Bruxelles Capitale dans le cadre du développement du tourisme de loisirs ?

Quels sont les **indicateurs** retenus pour suivre l'évolution de la réalisation des objectifs sélectionnés ?

Quels sont les **chantiers prioritaires**, c'est-à-dire les actions, mis en œuvre pour avancer dans la réalisation des objectifs prioritaires choisis ?

4.1 Qu'entendons-nous par la vision ?

La vision est la projection que les acteurs du tourisme se font d'eux-mêmes dans le futur, et qu'ils cherchent à atteindre. La vision fait directement ou indirectement référence aux services offerts, aux processus et à l'organisation mise en place ainsi qu'aux ressources utilisées. Cette réflexion autour de la vision, permettra de déterminer les grandes orientations de la stratégie du tourisme à Bruxelles, c'est-à-dire les grands axes sur lesquels Bruxelles se doit d'avancer et d'agir.

En outre, la vision comporte les valeurs principales qui guident Bruxelles et qu'elle entend préserver.

Lors du séminaire stratégique organisé au mois de juin 2005, une part importante des acteurs du tourisme bruxellois a contribué à l'élaboration de la vision qu'ils ont pour le développement du tourisme à Bruxelles. Cette vision est présentée dans le plan stratégique recommandé par Ramboll Management Brussels.

4.2 Qu'entendons-nous par objectifs ?

Les objectifs sont des résultats auxquels il est souhaitable de parvenir afin d'accomplir la vision. Ils doivent être priorisés en fonction du budget accordé, du temps nécessaire et des ressources mises à disposition.

4.3 Qu'entendons-nous par indicateurs ?

Un indicateur est une mesure d'un objectif à atteindre, sous la forme d'une donnée quantitative mesurant des faits ou des opinions. Les indicateurs sont des instruments de mesure qui facilitent la réalisation des objectifs stratégiques en permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie, de mesurer l'état de réalisation des objectifs, de comparer les valeurs dans le temps et entre elles, et de donner des informations pour prendre des décisions. On distingue l'indicateur de réalisation et de résultat : l'indicateur de réalisation à pour objectif de mesurer ce qui a été réalisé pour atteindre l'objectif, et l'indicateur de résultat mesure ce qui est obtenu.

4.4 Qu'entendons-nous par chantiers prioritaires ?

Par chantiers prioritaires, il faut comprendre les actions prioritaires à mener pour atteindre l'objectif stratégique retenu dans le tableau de bord. Ces chantiers se rapportent à la réalisation d'un objectif déterminé et deviendront donc le programme de travail à réaliser. Dans une étape ultérieure, chaque chantier se verra attribuer un responsable, un échéancier et un ensemble de moyens humains, matériels et financiers.

5. Les AXES de développement de la stratégie du tourisme de loisirs

Lors du séminaire stratégique, 4 grands axes de développement du plan stratégique se sont dégagés.

1. « Nos clients: quelle(s) thématique(s), pour quels clients? »

Cet atelier a permis d'aborder les points suivants :

- Renforcement du tourisme de loisirs à Bruxelles
- Élargissement des marchés
- Fortification de l'image sur base des trois composantes : culture/Europe/art de Vivre ?
- Les synergies à rechercher entre tourisme de loisirs et tourisme de congrès?

2. « Nos produits loisirs et culture: quelles améliorations nécessaires? »

Cet atelier a permis d'aborder les points suivants :

- Un nouvel équipement ou la valorisation de l'existant?
- Une stratégie événementielle, un calendrier des grands événements à 10 ans
- De nouveaux circuits ou cheminements touristiques à créer ou à revaloriser?
- Des instruments pour rendre la ville plus lisible

3. « Nos entreprises, nos travailleurs : comment assurer la viabilité économique du secteur? »

Cet atelier a permis d'aborder les points suivants :

- Assurer la viabilité de l'hébergement
- Des incitants financiers, des subsides, des formes de partenariats à développer
- Des actions de formation

4. « Quel environnement urbain pour le développement du tourisme bruxellois ? »

Cet atelier a permis d'aborder les points suivants :

- Des liens entre les noyaux touristiques
- Le développement de nouveaux quartiers

- Des espaces verts, un plan lumière, des cheminements pour renforcer le maillage du produit bruxellois
- La mobilité douce, l'accessibilité « de et vers » Bruxelles
- Développement durable du territoire et des activités touristiques

Après un travail d'analyse approfondi de l'information générée lors des 4 ateliers thématiques, **6 grands axes** prioritaires de développement de la stratégie ont été identifiés.

Ces 6 axes de développement sont :

1. Bonne gouvernance
2. Impacts socio-économiques
3. Environnement urbain
4. Positionnement
5. Offre touristique
6. Commercialisation

La Vision

Pour le développement d'un tourisme durable à Bruxelles

Dans 10 ans, Bruxelles sera devenue une destination touristique urbaine majeure grâce à une activité touristique diversifiée et répondant aux attentes des publics.

En effet, la destination Bruxelles aura renforcé, durant ces dix dernières années, une série d'outils et de moyens qui lui ont permis d'optimiser et de diversifier son offre touristique, confortant ainsi son rôle de capitale institutionnelle et culturelle de l'Europe, son image d'une métropole multiculturelle et cosmopolite où se goûte l'art de vivre européen.

Bruxelles aura rénové et valorisé de grandes infrastructures touristiques, de loisirs et culturelles, qui sont reconnues dans le monde entier et qui attirent de nombreux visiteurs intéressés par le côté unique de Bruxelles.

Un grand évènement sera organisé tous les 3 ans et permettra à Bruxelles d'être le « meeting point » de l'Europe, le temps d'un évènement.

De plus, le touriste « MICE » prolongera son séjour afin de visiter Bruxelles qui disposera d'un patrimoine culturel, bâti et vivant, attractif, intéressant et enfin valorisé au mieux. Il prolongera son séjour parce qu'il y découvrira des espaces publics, piétons et rendus verts, des espaces de qualité et parsemés d'animations culturelles.

Enfin, en 2016, Bruxelles aura fait des efforts considérables dans le domaine du tourisme durable. Bruxelles se positionne dès lors, parmi les meilleures destinations durables d'Europe, avec des hôtels éco labellisés, des transports publics durables et respectueux de l'environnement, un environnement urbain de haute qualité et des démarches de concertation et de participation citoyenne prenant en compte l'opinion des Bruxellois.

6. Les objectifs et chantiers prioritaires

Ramboll Management Brussels a identifié 16 grands objectifs pour les 10 années à venir. Ceux-ci se répartissent en 6 axes. A chaque objectif correspondent des indicateurs permettant de mesurer le degré de réalisation et de faciliter le suivi et l'évaluation continue du plan. Chaque objectif est de plus décliné sous la forme de chantiers prioritaires qui forment ensemble le plan d'actions pour atteindre l'objectif.

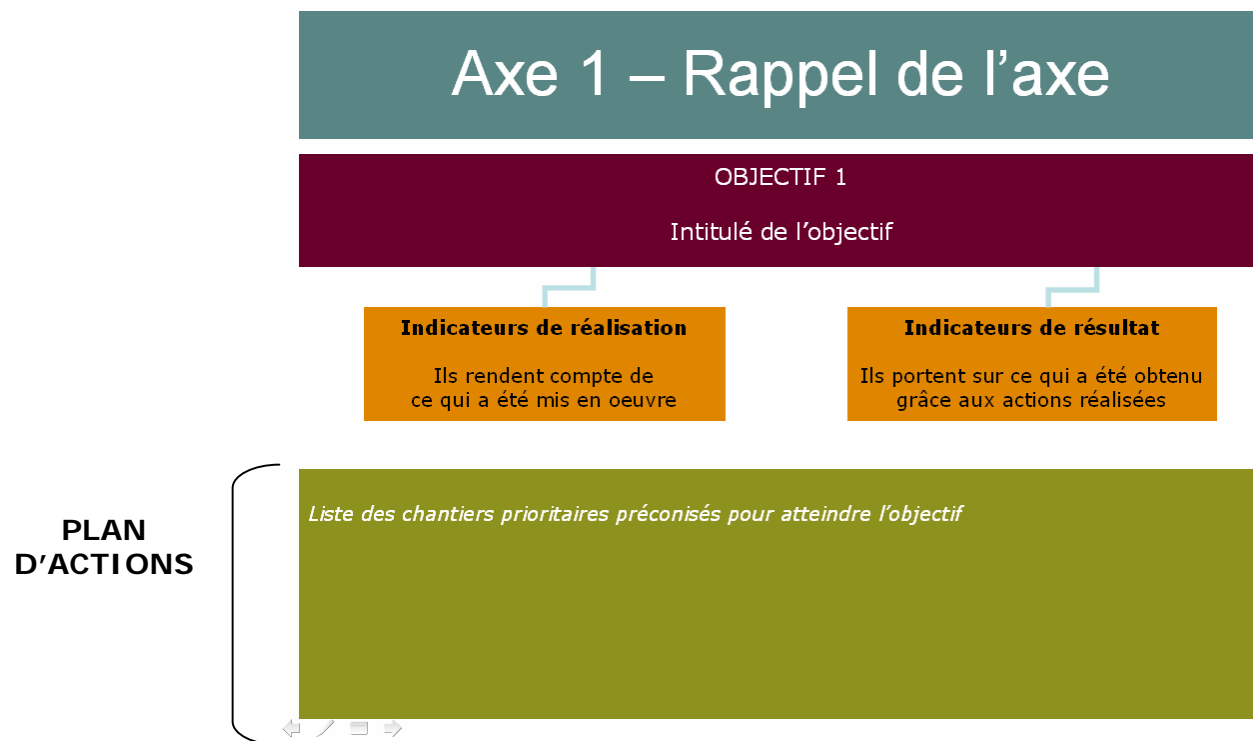
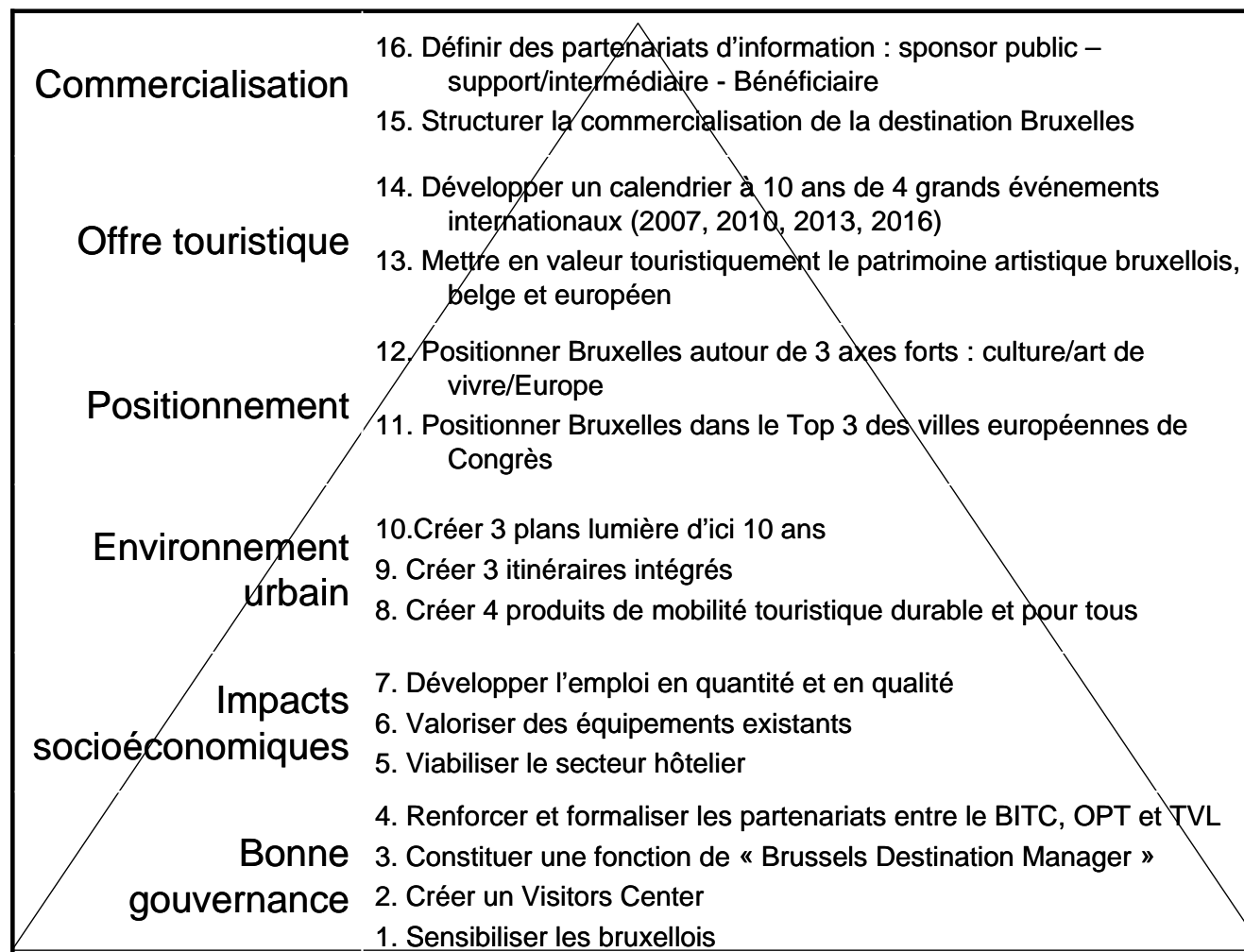


Schéma synoptique des 16 objectifs classés par axe



Axe 1 – Bonne gouvernance

Axe 1 – Bonne gouvernance

OBJECTIF 1

Sensibiliser les bruxellois

Indicateur de réalisation

Nombre de bruxellois touchés par les actions de sensibilisation

Indicateur de résultat

Taux de satisfaction des bruxellois à l'égard du tourisme

Réaliser une action de communication grand public (habitants, acteurs économiques, 19 communes bruxelloises) sur base annuelle

Créer et animer un club d'ambassadeurs

Offrir les produits touristiques de manière privilégiée aux habitants et aux acteurs économiques

Réaliser et publier un baromètre touristique et d'opinion à l'attention des habitants

6.1 Sensibiliser les Bruxellois

Le processus de développement touristique ne peut se réaliser qu'avec le soutien des habitants et l'impulsion des acteurs. Fiers de Bruxelles, les habitants en deviennent des ambassadeurs !

❖ Réaliser annuellement une action de communication grand public (habitants, acteurs économiques, 19 communes bruxelloises)

La sensibilisation des habitants et du tissu économique local ne peut donner de résultats qu'à long terme. C'est donc pas à pas que la part de la population aujourd'hui non sensibilisée prendra conscience du poids économique du tourisme pour la région. Un message clair et cohérent doit être véhiculé par le biais de campagnes grand public chaque année, de préférence avant une période de fréquentation élevée de la destination. Celles-ci seront complétées par des actions de sensibilisation auprès des acteurs économiques et sociaux (entreprises, commerçants, association et pouvoirs publics locaux).

❖ Créer et animer un club d'ambassadeurs

Le club d'ambassadeurs aura pour objectif de rassembler des citoyens bruxellois, et/ou des résidents étrangers vivant à Bruxelles temporairement. Ce club réunira donc des personnes intéressées par les problématiques touristiques et culturelles de Bruxelles, et souhaitant s'informer et/ou s'investir dans la promotion touristique de leur ville. Les ambassadeurs recevront régulièrement une information et une « formation » sur l'offre touristique (expositions en cours, produits touristiques, nouveaux itinéraires, projets en cours, etc.) ainsi que la possibilité d'expérimenter en *avant première* de nouveaux produits (nouvelles scénographies, test d'itinéraires ou de Pass intégrés.). L'idée est donc de privilégier les actions de promotion, de communication et commercialisation de l'offre touristique bruxelloise auprès des résidents de Bruxelles. Ces personnes deviendront de véritables ambassadeurs de la destination une fois à l'étranger, voire lors d'une rencontre inopinée, à Bruxelles, avec un visiteur.

❖ Offrir les produits touristiques de manière privilégiée aux habitants et aux acteurs économiques

Dans le même ordre d'idée, les habitants et les acteurs économiques de la Région doivent pouvoir bénéficier d'un accès privilégié aux attractions touristiques et aux événements. Une meilleure connaissance de l'offre touristique de leur ville leur permettra d'en faire une promotion plus efficace auprès de leur entourage (particuliers auprès de leurs proches en séjour, commerçants auprès de leur clientèle, etc.).

❖ Réaliser et publier un baromètre touristique et d'opinion à l'attention des habitants

Le baromètre touristique contient des données sur l'activité touristique, réévaluées annuellement. Cet outil sera privilégié dans l'optique de sensibiliser le plus grand nombre aux retombées pour l'économie et l'image de la région engendrées par l'accueil de visiteurs. Par ailleurs, être capable de mesurer l'« opinion publique » sur le thème de l'activité touristique permettra d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et de mieux orienter les actions de sensibilisation, d'information et de formation.

Axe 1 – Bonne gouvernance

OBJECTIF 2

Créer un Visitors Center

Indicateurs de réalisation

Nombre de partenaires investis dans le projet
Nombre de formations et de réunions tenues

Indicateurs de résultat

Inauguration du Visitors Center en 2008
Nombre de visiteurs annuels

Identifier et aménager un lieu central

Identifier des partenaires publics et privés

Mettre en œuvre un programme (pluriannuel) de financement, d'investissement et de gestion public/privé

Tenir toutes les réunions du tourisme dans ce Visitors Center

Informier et commercialiser des produits touristiques

6.2 Créer un « visitors center »

Véritable plateforme du tourisme bruxellois, ce lieu rassemblera en son sein un ensemble de facilités satisfaisant aussi bien les besoins des visiteurs de la destination que ceux des professionnels du tourisme. Ce bureau aura pour vocation de renseigner et de commercialiser des produits auprès des visiteurs et d'accueillir les réunions de travail entre les différents acteurs publics et privés du tourisme ainsi que les sessions de formation dédiées aux professionnels.

❖ Identifier et aménager un lieu central

Il est important que ce lieu soit situé à un endroit stratégique, afin qu'il dispose de la meilleure visibilité possible et qu'il devienne un lieu hautement symbolique, reconnu par les visiteurs étrangers comme le « tourism office » de Bruxelles.

❖ Identifier des partenaires publics et privés et mettre en œuvre un programme (pluriannuel) de financement, d'investissement et de gestion public/privé

Une telle infrastructure ne s'envisage pas sans l'intervention du secteur privé. Un mode de financement et de gestion tout au public n'apparaît pas comme le moyen le plus approprié. Lieu d'information mais aussi de concertation, ce dernier rassemblera une majeure partie des acteurs publics et privés du tourisme à Bruxelles. Il est donc indispensable, dans le cadre d'une démarche participative, que les acteurs du secteur privé soient impliqués dans la mise en place, le financement et la gestion de ce « visitors center ».

❖ Tenir toutes les réunions du tourisme dans ce « visitors center »

Ce lieu n'est pas uniquement un lieu d'information au public mais également un lieu de concertation et de réunion pour les acteurs du tourisme bruxellois. Il permettra la mise en place de synergies accrues entre les professionnels, un travail plus efficace et le développement de l'innovation dans cette pépinière du tourisme.

❖ Informer et commercialiser des produits touristiques

La fonction principale de ce « visitors center » sera d'informer les visiteurs et les Bruxellois. Outre des informations, les visiteurs de cette structure se verront proposer à la vente une large gamme de produits touristiques et culturels (visites guidées, pass et titres de transport, billetterie, etc.).

Axe 1 – Bonne gouvernance

OBJECTIF 3

Constituer une fonction de “Brussels Destination Manager”

Indicateurs de réalisation
Création effective du poste
Qualité du reporting

Indicateur de résultat
Etat d’avancement du plan

Désigner un responsable qui assurera cette fonction et qui assurera le reporting du plan de manière trimestrielle vis à vis d'un comité de pilotage public privé

Mettre en place une coopération avec les principaux acteurs du tourisme à Bruxelles

Assurer un suivi opérationnel et efficace du plan au moyen de réunions, de tableaux de bord, de reporting, etc.

Accroître la transparence par la mise à disposition de toute l'information utile (statistiques, benchmarking, nouvelles initiatives) à l'attention des acteurs professionnels du tourisme

6.3 Créer une fonction de “Brussels destination manager”

Garantir la mise en œuvre du plan nécessitera un coordinateur, responsable de l’atteinte des objectifs fixés et doté des moyens nécessaires pour y parvenir. Dans un secteur complexe et transversal, son rôle sera de veiller à l’application du plan stratégique. Il coordonnera les initiatives des différents acteurs (publics et privés) en vue de la réalisation des chantiers prioritaires.

- ❖ **Désigner un responsable qui assurera cette fonction et qui assurera le reporting du plan de manière trimestrielle vis à vis d’un comité de pilotage public privé**

Un chargé de mission, doté d’une expérience avérée dans le domaine du tourisme et connaissant parfaitement Bruxelles sera mis en place afin d’assurer le suivi du plan et de prendre les décisions qui s’imposent pour sa réalisation efficace. Par ailleurs, il lui sera demandé d’assurer le reporting trimestriel auprès d’un Comité d’Accompagnement mixte (public et privé) sur l’évolution et l’évaluation des actions qui sont menées.

- ❖ **Mettre en place une coopération avec les principaux acteurs du tourisme à Bruxelles**

Sa bonne coopération avec tous les acteurs (publics et privés) du tourisme bruxellois sera indispensable à la bonne réalisation du plan stratégique. Le BDM jouera donc le rôle de relais, d’intermédiaire entre le secteur privé et le secteur public. Sa démarche et son rôle d’intermédiaire favoriseront une gestion et une application transparentes du plan stratégique.

- ❖ **Assurer un suivi opérationnel et efficace du plan au moyen de réunions, de tableaux de bord, de reporting, etc.**

Le « destination manager » organisera régulièrement des réunions, des groupes de travail et des tables rondes avec l’ensemble des représentants du secteur touristique bruxellois. Ces réunions auront pour objectif d’identifier les actions à prioriser, de valider les décisions prises par le « destination manager », d’évaluer continuellement le processus mis en œuvre et de vérifier la faisabilité des chantiers prioritaires en cours. Il alimente régulièrement les acteurs en informations stratégiques et fait le point de manière claire et structurée sur l’avancement du plan (tableau de bord).

- ❖ **Accroître la transparence par la mise à disposition de toute l’information utile (statistiques, benchmarking, nouvelles initiatives) à l’attention des acteurs professionnels du tourisme**

Comme dans de nombreuses villes européennes telles que Vienne et Barcelone, le « destination manager » veille à ce que l’information utile soit disponible pour tous les acteurs du tourisme et ce, notamment via un intranet fiable. Cette transparence facilite la coopération entre les acteurs et la performance de la destination. Il réalisera cette tâche en collaboration avec un Observatoire du tourisme bruxellois renforcé.

Axe 1 – Bonne gouvernance

OBJECTIF 4

Renforcer et formaliser les partenariats entre le BITC, OPT et TVL

Indicateurs de réalisation

Existence d'une convention de partenariat

Indicateur de résultat

Elaborer une convention "officielle" de partenariat

Organiser une réunion ou un groupe de travail thématique chaque trimestre

Travailler ensemble à la mise en oeuvre de la stratégie marketing et de communication de la destination Bruxelles.

6.4 Renforcer et formaliser les partenariats entre le BITC, l'OPT et TVL

Il est primordial d'élaborer une vision et une stratégie commune de développement du tourisme bruxellois basée sur la concertation entre les acteurs. Les pouvoirs publics devront s'assurer qu'il existe bien un consensus effectif entre les acteurs du tourisme et devra susciter les partenariats afin d'assurer une stratégie de développement cohérente. Ces partenariats favoriseront les effets de synergies, de démultiplication des actions, d'amélioration de la communication et de l'offre et d'économies d'échelle.

❖ **Elaborer une convention « officielle » de partenariat entre le BITC, OPT et TVL**

Il est indispensable de formaliser les relations qui existent entre les trois organismes. En effet, si l'on veut favoriser le développement et l'efficacité de cette coopération, les pouvoirs publics devront mettre en place une formule de contractualisation officielle et actualisée de ces relations. Ceci permettra d'assurer un niveau élevé de consensus et permettra d'améliorer la compétitivité de Bruxelles en tant que destination touristique.

❖ **Organiser une réunion ou un groupe de travail thématique chaque trimestre**

Des réunions régulières, ou groupes de travail seront réalisées afin que ces trois acteurs puissent collaborer à une vision commune du développement du tourisme bruxellois.

❖ **Travailler ensemble à la mise en œuvre de la stratégie marketing et de communication de la destination de Bruxelles**

Ce partenariat devra favoriser la mise œuvre d'une stratégie marketing et de communication unique et cohérente, favorisant de cette manière l'image de Bruxelles à l'étranger.

Axe 2

Impacts socioéconomiques

Axe 2

Impacts socioéconomiques

OBJECTIF 5

Viabiliser le secteur hôtelier

Indicateurs de réalisation

Profitabilité du secteur
Taux d'investissement

Indicateurs de résultat

Taux d'occupation
Prix moyen

Attirer davantage les touristes d'affaires à Bruxelles

Uniformiser la classification hôtelière

Harmoniser la fiscalité locale

Élaborer une stratégie sectorielle de développement de l'hébergement (hôtels, chambres d'hôtes, auberges de jeunesse, bed and breakfast) en quantité et en qualité

6.5 Viabiliser le secteur hôtelier

La viabilité économique des entreprises du secteur est un objectif primordial si l'on veut que le tourisme continue à se développer. Le secteur hôtelier constitue un pôle majeur en matière de services touristiques et il est essentiel de contribuer au bon développement de ce dernier.

❖ Attirer davantage les touristes d'affaires à Bruxelles

Les nuitées d'affaires et MICE représentent une part très importante du nombre de nuitées totales à Bruxelles. Le tourisme d'affaires joue donc un rôle moteur pour la viabilisation du secteur hôtelier. Accroître le nombre des touristes d'affaires permettra à Bruxelles de développer, viabiliser et pérenniser le secteur hôtelier, source importante d'emplois bruxellois.

Il est également important de mentionner que le tourisme de loisirs jouera un rôle important et dynamique dans l'évolution des nuitées d'affaires et MICE pour ces 10 prochaines années. En effet, si l'on s'en tient aux tendances européennes, les touristes d'affaires et de MICE recherchent de plus en plus des destinations « business » qui proposent des produits complémentaires de type « loisir et culture ». En effet, le contenu « loisir et culture » d'une destination influence de plus en plus le choix de destination des organisateurs de voyages d'affaires ou de MICE.

Il sera donc intéressant d'intégrer des informations et des produits « loisir et culture » dans les packages « affaires » et MICE, afin de rendre la destination Bruxelles plus attractive auprès de ces publics, d'attirer plus de touristes d'affaires grâce à une offre adaptée, et donc de développer et pérenniser, par ce biais, l'activité hôtelière.

❖ Uniformiser la classification hôtelière

La classification hôtelière doit être plus claire et plus stricte permettant par là aux touristes de bien comprendre la nature des prestations offertes dans chaque gamme de produits et les différences de coûts/prix y afférant. Les labels régionaux mettant en avant le caractère particulier des hôtels (ex : hôtel de tradition, de charme) ou les caractéristiques spécifiques de gestion (ISO 9000 ou éco-label) permettront aux établissements d'être mieux valorisés.

❖ Harmoniser la fiscalité locale

La fiscalité locale ne doit pas créer de différences compétitives entre les opérateurs agissant au sein de la Région. De même, l'affectation du produit des taxes doit viser le développement sectoriel au sens le plus large.

❖ **Élaborer une stratégie sectorielle de développement de l'hébergement (hôtels, chambres d'hôtes, auberges de jeunesse, bed and breakfast) en quantité et en qualité**

L'étude a permis d'identifier le fait qu'une majorité de nos visiteurs est à la recherche d'hébergement proposant un bon rapport qualité/prix, et situés dans les catégories allant d'une étoile à trois étoiles. Aujourd'hui, Bruxelles propose une offre hôtelière d'excellente qualité, cependant elle présente une certaine saturation en termes d'hôtels de catégorie élevée.

Dans une optique de développer et de diversifier l'offre hôtelière, Bruxelles devra mettre en oeuvre, en accord avec les acteurs hôteliers, une stratégie de développement sectorielle qui lui permettra de mettre en place une offre hôtelière en adéquation avec les attentes de la demande. Plus concrètement, cette stratégie visera à développer et créer de nouveaux hôtels, et donc diversifier l'offre actuelle en favorisant prioritairement le développement quantitatif et qualitatif de type d'hébergement alternatif (bas de gamme, logement jeune, hôtel de charme,...) et de catégories différentes et complémentaires à l'offre actuelle.

En matière de tourisme jeune, Ramboll Management Brussels préconise également la mise en oeuvre des deux recommandations proposées par l'IGEAT.

Dans un premier temps, l'IGEAT recommande la création d'une plateforme de commercialisation et de promotion de l'offre en logement démocratique à l'attention des touristes jeunes. Cette plateforme viendra se greffer à la mission actuelle de Loger Jeune.

Dans un second temps, il s'agit de lancer un appel à projet ouvert à toute forme d'investissement pour un nouvel hébergement destiné aux jeunes, fondé sur deux critères : localiser l'hébergement en-dehors du centre commercial de Bruxelles et privilégier la réhabilitation d'un bâtiment existant. L'IGEAT propose d'ailleurs de développer cet hébergement jeune dans la zone tampon du Quartier Européen ou au niveau de la Porte de Namur (zone tampon : Matongé)

Axe 2

Impacts socioéconomiques

OBJECTIF 6

Valoriser des équipements et infrastructures existants

Indicateurs de réalisation

Nombre de projets aidés
Montant total des investissements

Indicateurs de résultat

Nombre d'emplois concernés
Nombre de projets menés à bien
Fréquentation des équipements valorisés

Étudier et créer un dispositif de cofinancement doté de 3 millions d'euros annuels indexés

Identifier des partenariats privés pour un effet de levier de 1 euro public pour 3 euros privés

Lancer et gérer un appel à projets annuel dont le but est de retenir au maximum 3 projets par an (Premier appel à projets en 2006)

Offrir une assistance technique à la gestion des projets

6.6 Valoriser des équipements et infrastructures existants

Lors des ateliers thématiques, les acteurs du tourisme bruxellois se sont accordés sur l'importance de la valorisation des équipements et infrastructures existants prioritairement au développement d'un nouvel équipement phare du type « Guggenheim ». Ces infrastructures peuvent être d'origine touristique, industrielle ou patrimoniale. On entend par « valorisation des équipements ou infrastructures existants » : la transformation, la réaffectation ou le redéploiement d'un site, d'un équipement ou d'une infrastructure en zone urbaine grâce au tourisme et à la culture.

La valorisation d'un site, d'un équipement ou d'une infrastructure, par le biais du tourisme et de la culture, devra devenir un des objectifs privilégiés du développement du tourisme bruxellois. Pour ce faire, une véritable politique d'investissements associant les secteurs publics et privés doit voir le jour. A ce jour en effet, l'investissement public est très limité et assez éparpillé, dès lors le retour sur investissement est très réduit. L'objectif poursuivi ici est de capitaliser sur les équipements et infrastructures existants à travers la mise en œuvre de programmes pluriannuels ciblés de nature touristique et/ou culturelle, et de partenariats public -privé à effets de levier.

❖ Étudier et créer un dispositif de cofinancement doté de 3 millions d'euros annuels indexés

Il s'agit de mettre en place un dispositif de cofinancement public sous la forme d'un « fonds » institutionnel doté de 3 millions d'euros annuels de moyens d'action. Ce dispositif est alimenté par différentes institutions publiques qui ont un rôle à jouer dans le développement du tourisme bruxellois.

❖ Identifier des partenariats privés permettant de générer un effet de levier de 1 euro public pour 3 euros privés

En complément de ce fonds d'investissement, Bruxelles favorisera l'implication du secteur privé dans cette démarche de valorisation d'équipements et infrastructures existantes puisque cela demande de gros investissements financiers. Un effet levier sera recherché, afin d'attirer les investisseurs privés et ce, sous la forme d'une formule de PPP : à raison d'un investissement de 3 euros du secteur privé, le secteur public injectera 1 euro. Ce sont quelques 120 millions d'euros d'investissement dans le secteur en 10 ans qui sont visés.

❖ Lancer et gérer un appel à projet annuel dont le but est de retenir au maximum 3 projets par an (premier appel à projet en 2006)

Un appel à projets sera lancé annuellement. Cet appel à projets sera basé sur un cahier des charges avec des contraintes de fond et des contraintes techniques (type procédure fonds structurels). Les projets veilleront à prendre en compte les 3 thèmes forts de Bruxelles et à se développer prioritairement dans les zones tampons et satellites identifiées comme des zones à potentiel touristique élevé à mieux structurer.

❖ **Offrir une assistance technique à la gestion des projets**

Bruxelles, au travers des outils existants de sa politique de développement économique et social, accordera une place particulière au suivi et à l'assistance aux projets retenus au terme de l'appel à projets afin de doter les structures et les équipes en charge de compétences et de savoir-faire supplémentaires offrant les meilleures garanties de succès.

Axe 2

Impacts socioéconomiques

OBJECTIF 7

Développer l'emploi en volume et en qualité

Indicateurs de réalisation

Nombre de formations mises en place
Taux d'investissement dans le secteur

Indicateur de résultat

Nombre d'emplois directs et indirects créés

Créer des filières de formation aux "nouveaux métiers" du tourisme

Susciter l'initiative pour favoriser l'emploi indépendant

Former massivement aux langues des marchés émetteurs

Attirer des investissements dans le secteur

6.7 Développer l'emploi en volume et en qualité

Le tourisme concerne près de 30.000 emplois diversifiés et de qualité dans la Région Bruxelles Capitale. Le secteur du tourisme est donc un moteur fortement dynamique pour Bruxelles sur lequel il est primordial de capitaliser. De plus la région est dotée de centres d'enseignement et de formation performants.

❖ Créer des filières de formation aux "nouveaux métiers" du tourisme

Le secteur du tourisme est extrêmement dynamique, en constante évolution et la demande ne cesse d'être plus exigeante. Cette situation oblige le secteur à s'adapter et à devenir de plus en plus professionnel. La formation et la qualification aux nouveaux métiers et aux nouvelles technologies de l'information, résultant de cette évolution, est un élément indispensable si l'on veut que Bruxelles soit et reste une destination urbaine d'excellence et reconnue.

Ces métiers très pointus et spécifiques pourront recouvrir des fonctions telles que « spécialistes en Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication », « spécialistes en nouvelles technologies d'interprétation culturelles » (audio guide, visite culturelle d'un musée ou de la ville par le biais d'un téléphone portable,...) etc. Il est aussi important de favoriser le développement de nouveaux métiers de service personnalisé à la clientèle tel que les « stewards touristiques » par exemple. Les stewards touristiques auront pour mission de marquer une présence physique et continue dans la ville afin de fournir des informations précises, en direct, et dans la langue du visiteur à des endroits critiques très touristiques ou dans des lieux où l'information manque.

❖ Susciter l'initiative pour favoriser l'emploi indépendant et attirer des investissements dans le secteur

Le secteur du tourisme bruxellois est composé, en majeure partie, de PME. Ces PME contribuent, sans aucun doute, à la création d'emplois, et à une certaine « authenticité » du produit touristique bruxellois (versus standardisation). Bon nombre d'emplois sont des emplois indépendants. Cette activité résulte de l'initiative privée et de la prise de risque. La politique d'incitation et de support (financiers, techniques, conseils) doit mieux prendre en compte les besoins de ces catégories professionnelles et les adapter aux évolutions de la demande (qualité, technologie, etc.).

❖ Former massivement aux langues des marchés émetteurs

Un accueil personnalisé dans la langue du visiteur favorise l'image positive de Bruxelles et la satisfaction du visiteur. Satisfait, bien accueilli et écouté, il revient généralement. Des formations en langues, en premier lieu des marchés prioritaires, continueront à être dispensées afin de répondre aux attentes de nos visiteurs. Cette action est étroitement liée au positionnement résolument européen de Bruxelles, où, dans l'Europe des 25, 21 langues sont officiellement reconnues.

Axe 3

Environnement urbain

Axe 3 - Environnement urbain

OBJECTIF 8

Créer 4 produits de mobilité touristique durable et pour tous

Indicateurs de réalisation
Nombre de touristes usagers des modes de transport durables
Actions de promotion
Km accessibles aux PMR

Indicateurs de résultat
Reporting des touristes par mode pour les déplacements dans Bruxelles

Identifier 4 circuits thématiques combinant mobilité douce et pour personne à mobilité réduite

Favoriser la mobilité douce par les NTIC

Nouer des partenariats avec les différents acteurs de la mobilité

Valoriser touristiquement les cheminements "verts" et notamment le maillage vert

Mettre en place des actions de promotion de l'utilisation de modes de déplacement durables par les touristes (en collaboration avec les opérateurs de transport public : TEC, De Lijn, STIB/MIVB)

6.8 Créer 4 produits de mobilité touristique durable pour tous

Les flux touristiques génèrent des déplacements supplémentaires au sein de la ville, dont les impacts sur le cadre urbain doivent être minimisés. Aujourd'hui, les opérateurs de transport public ne proposent que très peu de produits à vocation touristique.

Dans une optique de développement durable, il est indispensable de travailler sur une offre de transports publics adaptée à la demande touristique en vue de mieux canaliser les flux (saisonnalité) et de répondre aux attentes spécifiques de nos visiteurs (mobilité douce, personnes à mobilité réduite, offre nocturne, etc.).

❖ Identifier 4 circuits thématiques combinant mobilité douce et mobilité des personnes à mobilité réduite

Les circuits seront conçus comme des produits touristiques combinant offre touristique et moyens de transport doux. Ces circuits seront développés en fonction du choix du mode de transport (piéton, vélo, transport en commun,...), de la zone géographique concernée (prioritairement vers les zones tampons et les noyaux satellites) et de la thématique du cheminement (les éléments culturels qui forment le circuits, ex : art nouveau, art gothique flamboyant,...).

❖ Favoriser la mobilité douce par les NTIC

Dans une optique à 10 ans, il est fort probable que les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) jouent un rôle de plus en plus important dans les comportements d'achat de nos visiteurs. Ces NTIC constituent l'un des moyens idéaux pour sensibiliser les visiteurs à utiliser des modes de transport durable.

❖ Nouer des partenariats avec les différents acteurs de la mobilité

Ces 4 circuits thématiques intégreront tous les acteurs, opérateurs de la mobilité douce, de la mobilité réduite et du transport en Région de Bruxelles Capitale. Ces derniers travailleront ensemble et participeront activement à l'identification, à la réalisation et au suivi de ces 4 circuits thématiques.

❖ Valoriser touristiquement les cheminements « verts » et notamment le maillage vert

Le maillage vert n'est pas encore terminé, et n'est pratiquement pas connu des touristes. Pourtant, il se compose une série de lieux agréables, « verts », parfois même surprenants. Il faut capitaliser sur ce maillage et le valoriser touristiquement afin de le promouvoir auprès de nos visiteurs. Cette action favorisera très certainement l'image, déjà partiellement acquise, d'une ville comptant parmi les plus vertes d'Europe.

❖ Mettre en place des actions de promotion de l'utilisation de modes de déplacement durables par les touristes (en collaboration avec les opérateurs de transport public : TEC, De Lijn, STIB/MIVB)

Axe 3

Environnement urbain

OBJECTIF 9

Créer 3 itinéraires intégrés

Indicateurs de réalisation
Nombre de pass vendus
Création et signalisation des itinéraires
Fréquentation des itinéraires

Indicateur de résultat
Activité touristique dans les zones tampons

Créer des itinéraires qui relient prioritairement les principaux pôles touristiques et les zones satellites (Châtelain, Flagey et Ixelles) en valorisant les zones tampons (Matongé, Europe et Marolles)

Matérialiser ces itinéraires au moyen d'un pass

Sensibiliser les acteurs présents le long de ces itinéraires

Créer des chefs de produit

Commercialiser l'itinéraire et des produits dérivés (cdrom, miniatures de statues, livre) en privilégiant une collaboration avec le secteur public

6.9 Créer 3 itinéraires intégrés

Bruxelles doit proposer des itinéraires touristiques contribuant au mieux à son image de marque, et basés sur les 3 piliers : « Culture, art de vivre et Europe ». Par ailleurs, ces itinéraires auront pour vocation de développer prioritairement des zones à fort potentiel touristique (zones tampons et noyaux satellites) grâce à la canalisation des flux touristiques vers ces zones.

- ❖ **Créer des itinéraires qui relient prioritairement les principaux pôles touristiques et les zones satellites (Châtelain, Flagey et Ixelles) en valorisant les zones tampons (Matongé, Europe et Marolles)**

Il est important que ces itinéraires se développent au sein des zones qui ont été identifiées comme potentiellement intéressantes à développer et valoriser touristiquement. En effet, elles permettent de faire le lien avec les zones à forte concentration touristique et de veiller à une expansion cohérente du tourisme sur le territoire bruxellois. L'extension de l'offre est un impératif pour allonger les durées de séjour en rendant la destination plus attractive.

- ❖ **Matérialiser ces itinéraires au moyen d'un « pass »**

Le touriste recherche de plus en plus la facilité, le service rapide et bien fait et le « tout en un ». Un pass, combinant une série de produits complémentaires (réductions, entrées gratuites, plan, ...) pourrait matérialiser ces itinéraires afin qu'ils deviennent de véritables produits de consommation touristique.

- ❖ **Sensibiliser les acteurs présents le long de ces itinéraires**

Ces itinéraires auront pour vocation première de développer des zones à potentiel touristique élevé. Afin d'obtenir des résultats probants, il est indispensable que tous les acteurs, quel que soit leur secteur d'activité, contribuent au développement de cet itinéraire qui profitera directement à l'économie de leur quartier. Il est donc important de les sensibiliser aux retombées et aux avantages qu'ils peuvent retirer de cette participation et de cette collaboration.

- ❖ **Créer des chefs de produit**

Composés d'une série de produits très différents et d'acteurs divers, ces itinéraires seront complexes à mettre en œuvre et à gérer. « Un chef de produit » garantira le bon fonctionnement de cette initiative, et prendra en considération les intérêts des acteurs situés le long de cet itinéraire.

❖ **Commercialiser l'itinéraire ainsi que des produits dérivés (cdrom, miniatures de statues, livre) en privilégiant une collaboration avec le secteur public**

Le secteur public disposera d'un droit de regard sur les produits dérivés commercialisés ce qui lui permet de s'assurer leur adéquation avec les thématiques des itinéraires proposés aussi que de leur qualité et de leur cohérence. Le privé est quant à lui mieux qualifié pour les tâches de commercialisation proprement dites.

Axe 3

Environnement urbain

OBJECTIF 10

Créer 3 plans lumière d'ici 10 ans

Indicateur de réalisation

Création effective de ces plans lumières

Indicateurs de résultat

Amélioration de l'environnement urbain
Diminution du sentiment d'insécurité

Identifier les bâtiments en fonction des quartiers animés en soirée

Création d'un itinéraire nocturne

Un plan lumière patrimoine religieux

Inciter la mise en valeur du patrimoine privé (intégration dans le contrat de quartier)

6.10 Créer 3 plans « lumière » d'ici 10 ans

- ❖ Identifier les bâtiments en fonction des quartiers animés en soirée
- ❖ Création d'un itinéraire nocturne (Par exemple, un itinéraire nocturne « jeune » : Porte de Namur, Matongé, Place Fernand Cocq, Flagey, le cimetière d'Ixelles...)
- ❖ Un plan « lumière » pour le patrimoine religieux

Le patrimoine religieux que recèle Bruxelles est trop peu connu et trop peu mis en valeur. Un plan lumière des principaux édifices religieux permettrait aux visiteurs de découvrir un patrimoine de qualité.

- ❖ Inciter la mise en valeur du patrimoine privé (intégration dans le contrat de quartier)

Par une série d'incitants (prime, réduction, labellisation,...), l'objectif est de favoriser les particuliers propriétaires de biens d'exception à le mettre en lumière pour le bénéfice de tous. Ceci peut être intégré aux contrats de quartier dans lesquels des clauses spécifiques à l'éclairage sont prévues.

Axe 4 Positionnement

Axe 4 Positionnement

OBJECTIF 11

Positionner Bruxelles dans le Top 3 des villes européennes de Congrès

Indicateurs de réalisation

Nombre de visiteurs MICE accueillis par an
Actions de promotion pour le MICE

Indicateurs de résultat

Positionner Bruxelles dans le Top 3 des
villes de congrès européennes

Préparer dès 2006 la réouverture du Palais des Congrès de Bruxelles prévue pour 2009

Élaborer un plan d'actions marketing pour le MICE visant les marchés cibles définis par la durée du congrès, le nombre de participants, leur origine (prioritairement Europe (accessibilité))

Attirer plus de foires et salons

Mieux utiliser les bruxellois internationaux

Mener des actions de prospection et de marketing personnalisées

Créer des packages culturels pour le MICE

Développer un centre européen des congrès sur le plateau du Heysel

6.11 Positionner Bruxelles dans le Top 3 des villes européennes de Congrès

Le plan stratégique du tourisme bruxellois 2006-2016 verra la réouverture du Palais des Congrès, infrastructure clé du succès de la destination sur le marché du tourisme d'affaires. Cette branche du tourisme est primordiale pour la viabilité économique du secteur hôtelier, c'est pourquoi elle ne peut être écartée du plan stratégique pour le tourisme de loisir bruxellois. Bruxelles dispose de nombreux atouts pour intégrer le Top 3 des villes européennes de Congrès, sur lesquels il nous faut dès à présent capitaliser.

❖ Préparer dès 2006 la réouverture du Palais des Congrès de Bruxelles prévue pour 2009

Ce chantier prioritaire sonne comme une évidence. La réouverture du Palais des Congrès doit être préparée en amont afin de faire porter à cette infrastructure un message fort sur l'ambition bruxelloise en matière d'accueil de manifestations professionnelles.

❖ Élaborer un plan d'actions marketing pour le MICE visant les marchés cibles définis par la durée du congrès, le nombre de participants, leur origine (prioritairement Europe (accessibilité))

Bruxelles, pour des raisons géographiques et institutionnelles, bénéficie d'un excellent réseau de connexions avec un grand nombre de villes européennes. A l'inverse, ceci ne se vérifie que peu à un niveau intercontinental. C'est probablement là l'occasion d'affirmer un parti pris clair pour l'accueil de congrès à dimension européenne. Ceci se vérifie d'ailleurs dans les capacités d'accueil maximales offertes par les infrastructures disponibles. Un marketing ciblé permet de concentrer les moyens mis en œuvre et de viser de meilleures retombées.

❖ Attirer plus de foires et salons

Bruxelles n'accueille malheureusement que peu d'événements de ce type et de renommée internationale. Il s'agit aussi de rentabiliser les infrastructures existantes dédiées à ces activités par le biais d'un meilleur taux d'occupation.

❖ Mieux utiliser les Bruxellois internationaux

Ici encore, nous souhaitons souligner l'importance d'une bonne mobilisation des ressources disponibles. De nombreux Bruxellois sont en contact permanent avec l'international et peuvent favoriser la tenue de congrès dans leur ville, s'ils étaient encouragés à le faire !

❖ Mener des actions de prospection et de marketing personnalisées

En conséquence directe des chantiers prioritaires précédents, les actions de prospection doivent être précisément ciblées afin d'en maximiser les retombées. Il s'agit ici de décider et de former des commerciaux ne travaillant qu'au démarchage et au suivi des décideurs clés des entreprises en matière d'organisation de congrès. Ceci pouvant se réaliser aussi par le biais de structures existantes.

❖ Créer des packages culturels pour le MICE

Trop de participants à ces rassemblements MICE n'ont que très peu d'informations touristiques et culturelles sur Bruxelles. Les acteurs du tourisme bruxellois devront s'organiser afin d'avoir une démarche proactive de prospection et de communication vis-à-vis des organisateurs de meeting, incentives, congrès et événements.

Rappelons également que le touriste d'affaire est également un touriste de loisirs potentiel. Il doit par conséquent être sollicité de façon particulière, ce qui passe par la réception d'une information flexible, adaptée au peu de temps dont il dispose et diffusée aux moments clés de prise de décision. Les freins doivent être minimisés pour obtenir le meilleur taux de réponse. Il peut s'agir par exemple d'une offre de type « Pass intégré » proposant des formules classées selon le temps disponible (itinéraire + transport + produits touristiques).

❖ **Développer un centre européen des congrès sur le plateau du Heysel**

Axe 4 Positionnement

OBJECTIF 12

Positionner Bruxelles autour de 3 axes forts : culture/art de vivre/Europe

Indicateurs de réalisation

Création de produits touristiques
"Bruxelles/Europe"

Indicateur de résultat

Notoriété de l'offre touristique "Europe"
Fréquentation des attractions culturelles

Positionner le Mont des Arts comme le produit culturel par excellence de Bruxelles

Définir une stratégie marketing pour positionner Bruxelles comme la destination « Europe »

Valoriser le Cinquenaire pour en faire un bâtiment phare culturel (ex : Musée de l'Europe)

Identifier les cofinancements possibles de l'Union Européenne

Valoriser touristiquement la zone des institutions européennes

Faire évoluer en conséquence le message « Bruxelles, ma découverte »

6.12 Positionner Bruxelles autour de 3 axes forts : culture/art de vivre/Europe

Bruxelles ne dispose pas aujourd'hui d'un élément décisif d'identification dans un marché rendu plus global et compétitif. L'élément européen est singulier mais parfois connoté négativement (technocratie, l'Europe sans visage). Le positionnement de Bruxelles sur l'échiquier des destinations urbaines est trop peu clair et marqué, malgré les efforts importants consentis par le BITC et ses responsables. Des choix plus marqués et une traduction effective dans les moyens de mise en œuvre sont les conditions sine qua non du succès de cette différenciation aux yeux du public. L'étude a permis d'identifier les 3 motivations principales du choix de la destination. Bruxelles doit prendre en compte ces 3 piliers culture/art de vivre/Europe dans sa stratégie marketing afin de présenter un positionnement fort. L'ensemble de la nouvelle stratégie du tourisme bruxellois doit s'imprégner de ces 3 piliers contribuant à distinguer Bruxelles des villes concurrentes.

❖ Positionner le Mont des Arts comme le produit culturel par excellence de Bruxelles

Le Mont des Arts apparaît comme un véritable pôle culturel. Il est important de forger une véritable image culturelle pour Bruxelles, car la découverte culturelle est une des principales motivations de nos visiteurs. Il faut donc à Bruxelles un pôle d'attraction culturel fort, symbolique et reconnu de tous ; le Mont des Arts est de toute évidence le site le plus approprié.

❖ Définir une stratégie marketing pour positionner Bruxelles comme la destination « Europe »

Un autre pilier sur lequel Bruxelles doit consolider son image est l'Europe. La thématique « Europe » n'est pas toujours favorable à l'image de Bruxelles en tant que destination touristique. Par ailleurs, la dimension « capitale de l'Europe » constitue une motivation importante du choix de la destination. Étant donné la forte demande touristique, Bruxelles se doit de mettre en place une stratégie marketing et une offre touristique liées à l'Europe, et à « l'Europe des gens ».

❖ Valoriser le Cinquenaire pour en faire un pôle culturel phare (ex : Musée de l'Europe ou Cité de l'Europe)

Ce lieu devrait accueillir des attractions et des événements renforçant le pôle Europe du positionnement bruxellois. *A minima*, l'Europe trouverait là un lieu accueillant plus proche de sa vocation première.

❖ Identifier les cofinancements possibles de l'Union Européenne

Dans ce contexte, les institutions européennes doivent jouer un rôle actif dans ce projet très ambitieux. Bruxelles doit tenter d'obtenir des financements complémentaires en provenance de l'Europe afin de fédérer tous les acteurs concernés autour de ce projet.

❖ Valoriser touristiquement la zone des institutions européennes

Le quartier européen est une des zones à potentiel touristique élevé. En outre, le développement ce quartier, notamment grâce à l'implantation du Musée de l'Europe au Cinquenaire, permettrait de relier 2 zones à très forte concentration touristique. La signalétique, l'éclairage, les circuits thématiques doivent le renforcer.

❖ **Faire évoluer en conséquence le message « Bruxelles, ma découverte »**

Vu que le positionnement change, il est important que le message change aussi. Un slogan devra être créé, englobant les 3 dimensions art de vivre/culture/Europe, et deviendra la nouvelle « marque » de Bruxelles.

Axe 5

Offre touristique

Axe 5

Offre touristique

OBJECTIF 13

Mettre en valeur touristiquement le patrimoine et la création artistique bruxellois, belge et européen.

Indicateurs de réalisation

Nombre de musées qui satisfont aux conditions minimales
Fréquentation touristique des 5 musées mis en tourisme

Indicateur de résultat

Notoriété de Bruxelles comme ville créative

Mise en tourisme de 5 musées existants (Musée des Sciences Naturelles, MIM,...)

Intégrer les alentours de Bruxelles (Waterloo, Tervuren, Walibi, etc.)

Mettre à niveau les musées bruxellois par rapport à des standards touristiques : accueil, documents d'information et visites multilingues, améliorer la signalisation, horaires d'ouverture...

Promouvoir la richesse de la création artistique contemporaine locale, nationale et européenne

Promouvoir les créateurs à l'affiche auprès des Bruxellois

6.13 Mettre en valeur touristiquement le patrimoine et la création artistique bruxellois, belge et européen.

❖ Mise en tourisme de 5 musées existants (Musée des Sciences Naturelles, MIM, ...)

Certains musées bruxellois semblent n'être destinés qu'à un public éclectique ou en tous les cas spécialisé et spécifiquement intéressé par la thématique du musée. Il sera intéressant de « mettre en tourisme » certains de ces musées afin que ces derniers deviennent plus ouverts et qu'ils puissent accueillir un public plus large et plus diversifié.

Ces musées devront concentrer leurs efforts en termes de scénographie, muséographie, pédagogie par rapport au contenu, d'interprétation adaptée aux différents types de visiteurs, d'interactivité, de participation active du visiteur, etc.

❖ Intégrer les alentours de Bruxelles (Waterloo, Tervuren, Walibi, etc.)

L'étude a permis de relever que près de la moitié des touristes visitent d'autres sites ou villes à proximité de Bruxelles. Bruxelles devra développer cette complémentarité en proposant des produits combinés de type : « Bruxelles et ... » et mettre en place des partenariats avec les sites et villes concernées. Ceci permettra à Bruxelles d'être le point de départ à destination d'autres sites ou villes, d'augmenter son nombre de nuitées et de favoriser à plus long terme l'augmentation de la durée de séjour des touristes.

❖ Mettre à niveau les musées bruxellois par rapport à des standards touristiques : accueil, documents d'information et visites multilingues, améliorer la signalisation, horaires d'ouverture...

Il est important que les musées soient en mesure d'accueillir un public diversifié et aux attentes plus spécifiques. Le musée doit être facilement visitable, communicable, compréhensible et interprétable. Pour ce faire, et pour répondre aux attentes de leurs visiteurs, actuels et potentiels, les musées devront mettre en œuvre une stratégie de standardisation touristique. Ceci peut se faire à travers des actions telles que la diffusion de l'information en 5 langues, des guides formés à différents types de publics, des endroits aménagés pour les personnes à mobilité réduite, des horaires adaptés à l'emploi du temps des touristes d'affaires, etc.

❖ Promouvoir la richesse de la création artistique contemporaine locale, nationale et européenne

Bruxelles regorge de créateurs et d'artistes reconnus dans le monde entier. Dans le cadre de son nouveau positionnement Europe/art de vivre/ culture, Bruxelles devra promouvoir et développer une offre touristique et culturelle basées sur la présentation et la découverte des principales créations artistiques contemporaines non seulement locales, mais aussi nationales, voire européenne.

❖ Promouvoir les créateurs à l'affiche auprès des Bruxellois

Ces créateurs sont trop souvent méconnus du public local. Il est important que Bruxelles puisse mettre en œuvre des actions de sensibilisation, communication et promotion de ses artistes auprès de sa propre population. Ceci favorisera très certainement le sentiment de fierté des bruxellois et en général, des belges ; premiers ambassadeurs de la destination.

Axe 5

Offre touristique

OBJECTIF 14

Développer un calendrier à 10 ans de 4 grands événements internationaux
(2007, 2010, 2013, 2016)

Indicateurs de réalisation

Nombre de visiteurs annuels lors de ces années
Couverture médiatique internationale de ces événements

Indicateurs de résultats

Retombées économiques annuelles
Notoriété de Bruxelles à l'international
Nombre de packages nuitée-transport-événement vendus (groupes et individuels)

*Définir des thèmes forts pouvant porter un événement d'ampleur international tous les 3 ans
(1 mois minimum / 1 millions de visiteurs)*

Prévoir un plan de financement et de gestion pluriannuel pour chacun de ces événements et reposant notamment sur des sponsors privés

Matérialiser ces événements par des équipements et des infrastructures pérennes

Organiser des partenariats rassemblant plusieurs acteurs touristiques et culturels de la Région

6.14 Développer un calendrier à 10 ans de 4 grands événements internationaux (2007, 2010, 2013, 2016)

Qu'ils soient pérennes ou exceptionnels, les événements spéciaux ont un impact certain sur l'économie régionale. Ils constituent un atout supplémentaire pour l'essor des activités et des services et le développement de l'image de Bruxelles en tant que destination urbaine européenne d'excellence. Ils joueront un rôle croissant dans les politiques de développement, d'aménagement et de tourisme de Bruxelles

- ❖ **Définir des thèmes forts pouvant porter un événement d'ampleur international tous les 3 ans (1 mois minimum / 1 millions de visiteurs)**

Une typologie des événements est indispensable et devra être définie. Elle repose sur les paramètres et les variables les plus discriminants telles l'envergure (implication spatiale, investissement, rayonnement), l'exceptionnalité et la thématique, la périodicité, la durée, la pérennité relative (équipements fixes ou temporaires), l'organisation spatiale sur un ou plusieurs sites, la localisation (urbain, périurbain), l'insertion et la logistique d'organisation. Trois années est la durée généralement admise pour la préparation de tels événements. L'Europe en 2007 constitue une opportunité à saisir.

- ❖ **Prévoir un plan de financement et de gestion pluriannuel pour chacun de ces événements et reposant notamment sur des sponsors privés**

Le modèle de financement envisagé dans la politique d'accueil des grands événements préconise des partenariats plus étroits entre le Gouvernement, la Vie Associative, le secteur privé et les organismes détenteurs des droits de ces manifestations, tant pour ce qui relève de l'organisation que pour la gestion des équipements qui en découlent.

- ❖ **Matérialiser ces événements par des équipements et des infrastructures pérennes**

Les organismes détenteurs des droits d'une manifestation et les collectivités et sociétés partenaires le cas échéant doivent investir dans les programmes d'événements qui permettront la réalisation d'équipements pérennes. Les demandes de financement doivent prévoir une stratégie assurant la continuité desdits programmes.

- ❖ **Organiser des partenariats rassemblant plusieurs acteurs touristiques et culturels de la Région**

La politique d'accueil des grands événements devra se concevoir en harmonie avec d'autres initiatives bruxelloises et en coopération avec tous les acteurs touristiques et culturels.

Axe 6 Commercialisation

Axe 6 Commercialisation

OBJECTIF 15

Structurer la commercialisation de la destination Bruxelles

Indicateurs de réalisation

Etablissement et mise à jour du plan commercial annuel
Création effective de la plateforme

Indicateurs de résultats

Nombre de packages vendus à travers la plateforme de commercialisation

Segmenter le marché selon les critères classiques (démographiques, CSP, géographiques) et selon les modes de consommation

Arrêter le coeur de cible et fixer des objectifs chiffrés par marché

Prioriser annuellement des segments de marché prioritaires et leur associer une gamme de produits

Définir une plateforme de commercialisation bruxelloise basée sur Internet

Intégrer les destinations proches de Bruxelles (Waterloo, Leuven, Brugges, etc.)

6.15 Structurer la commercialisation de la destination Bruxelles

Etape ultime et cruciale de la réussite d'une destination, la qualité de la commercialisation est déterminée par l'adéquation entre l'offre et la demande. Elle suppose une analyse fine et pertinente du marché, qui permet de choisir les segments de marché clés sur lesquels faire porter l'effort marketing, mais aussi la mise en œuvre d'outils facilitant la vente et la diffusion d'informations.

❖ Segmenter le marché selon les critères classiques (démographiques, CSP, géographiques) et selon les modes de consommation

La segmentation selon les critères communément utilisés que sont les critères démographiques, socioprofessionnels et géographiques, présente l'avantage d'être très simple mais l'inconvénient en retour d'être de moins en moins pertinente, et donc efficace, pour segmenter et analyser un marché. Nous recommandons donc de développer une approche reposant plutôt sur l'identification de modes de consommation distincts, qui permettra de segmenter le marché en groupes répondant de façon homogène à une même sollicitation commerciale.

❖ Arrêter le cœur de cible et fixer des objectifs chiffrés par marché

La notion marketing de « cœur de cible » renvoie au segment de clientèle prioritairement ciblé (c'est à dire prioritairement visé par les actions de marketing et de communication). Ce choix découle de la segmentation du marché et de la hiérarchisation des marchés identifiés. Le cœur de cible peut être choisi de par l'importance des retombées économiques qu'il apporte, mais pas seulement. Son choix peut participer d'une stratégie beaucoup plus complexe. Dans tous les cas, pour assurer la réussite de la politique marketing décidée, celle-ci doit, en plus d'être cohérente, être poursuivie sur de nombreuses années.

Les jeunes de moins de 30 ans représentent près de 30% du nombre total de touristes et d'excursionnistes à Bruxelles. Les touristes jeunes apparaissent donc comme un segment de clientèle à prendre davantage en compte que par le passé dans le développement du tourisme bruxellois. Les pouvoirs publics et les acteurs du tourisme veilleront à mettre en place les actions, en termes d'offre en hébergement, de produits touristiques, de communication et de prix, adaptées aux attentes spécifiques de ce segment de marché.

❖ Associer une gamme de produits aux segments de marché prioritaires

L'étape suivant la segmentation des marchés consiste à attribuer à chaque segment une gamme de produits adaptée. Ces gammes de produits doivent être construites pour répondre le plus parfaitement possible aux attentes de chaque groupe de clientèle. Elles doivent en conséquence être régulièrement revues et corrigées.

❖ Définir une plateforme de commercialisation bruxelloise basée sur Internet

❖ Intégrer les destinations proches de Bruxelles (Waterloo, Leuven, Bruges, etc.)

Il sera intéressant, voire indispensable, que les professionnels privés du tourisme (TO, Agences de voyages, ...) commercialisent ces destinations « proches » sous la forme de produits combinés ou de packages. Les professionnels du tourisme diversifieront donc leur offre touristique sur Bruxelles en y intégrant ces destinations complémentaires dans les programmes de séjour qu'ils proposent à leurs clients.

Axe 6 Commercialisation

OBJECTIF 16

Définir des partenariats d'information :
sponsor public – support/intermédiaire - bénéficiaire

Indicateurs de réalisation

Nombre de conventions signées
Nombre de points critiques couverts
Nombre de partenaires impliqués

Indicateurs de résultats

Perception de la qualité de l'information
Retombées économiques
Sentiment d'implication des acteurs

Identifier les partenariats et les modes d'information possibles aux lieux critiques

Élaborer des formules flexibles de contrat de partenariat

Conclure des conventions et mettre en œuvre les partenariats d'information de proximité

Animer ce réseau de partenaires (les réunir, les motiver, les récompenser)

6.16 Définir des partenariats d'information : sponsor public – support/intermédiaire - Bénéficiaire

L'information doit idéalement être accessible aux touristes dans tous les lieux et aux moments critiques de prise de décision. C'est le cas par exemple de certaines stations de transport en commun. Celles-ci doivent donc être munies d'une signalétique efficace informant le visiteur des points d'intérêts se situant à proximité. Concrètement, cette volonté sera matérialisée au moyen de partenariats associant le sponsor public, le bénéficiaire (une attraction touristique ou culturelle) et un support, ou intermédiaire (par exemple la STIB).

❖ Identifier les partenariats et les modes d'information possibles aux lieux critiques

Grâce au travail cartographique, il a été possible d'identifier des lieux critiques où l'information touristique et culturelle devient quasi inexistante. Ces points de rupture de l'information n'incitent pas le visiteur à aller plus loin dans son cheminement. Il est donc recommandé de développer des moyens d'information, en partenariat avec les acteurs économiques locaux, à ces endroits, afin de « rassurer » et d'informer le visiteur au moment où il en a le plus besoin.

❖ Élaborer des formules flexibles de contrat de partenariat

Comme mentionné ci-dessus, il est indispensable de faire participer tous les acteurs économiques des zones « critiques » au développement de ces moyens d'informations. Différentes formules de partenariat et de convention devront être identifiées afin de formaliser et d'officialiser ces coopérations.

❖ Conclure des conventions et mettre en œuvre les partenariats d'information de proximité

❖ Animer ce réseau de partenaires : les réunir, les motiver, les récompenser