



# La culture, enjeu économique ou symbolique pour le développement des territoires ?

Etude de cas - Bruxelles

## Analyse des initiatives de développement culturel de la métropole de Bruxelles

Synthèse de l'initiative « Business Route 2018 for Metropolitan Brussel »																																																	
Objectif essentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vaste projet <b>pluridisciplinaire de développement économique</b>, dans lequel la culture n'est pas l'axe majeur de la stratégie mais constitue néanmoins un volet du plan d'action.</li> <li>▶ Objectif de l'initiative : développer davantage les atouts de la métropole bruxelloise afin de garantir <b>plus de croissance et plus d'emplois</b>.</li> </ul>																																																
Population	▶ <b>2 millions d'habitants</b> , soit un peu moins de 20% de la population belge																																																
Périmètre	▶ <b>Région de Bruxelles-Capitale, Halle-Vilvorde et le Brabant wallon</b> (35 communes)																																																
Contexte et historique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Une région économiquement performante, dont la croissance s'essouffle</b> : l'une des plus productives d'Europe, mais qui perd du terrain face à d'autres métropoles européennes, notamment au niveau de la croissance moyenne (8<sup>ème</sup> sur 14 régions urbaines d'Europe) et de la création d'emplois (8<sup>ème</sup> sur 14).</li> <li>▶ <b>Un point faible</b> : le morcellement administratif et politique de la région complique le développement d'une vision intégrée du territoire dans son ensemble</li> <li>▶ <b>Un fort potentiel de Bruxelles et de son hinterland économique</b> en tant que grande métropole culturelle. Ses atouts :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moteur économique du pays (30 % de l'activité économique du pays) : développement qui provient essentiellement des secteurs à forte intensité de connaissance</li> <li>▪ Renommée internationale qui en fait une des premières villes mondiales de congrès</li> <li>▪ Forte internationalisation liée à la présence des institutions européennes et internationales (leurs effets induits génèrent de 13 à 14 % de l'emploi et du PIB)</li> <li>▪ Région attractive qui se densifie de plus en plus</li> </ul> </li> </ul>																																																
Enjeux du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Constat : difficulté d'attirer et de conserver de la main-d'œuvre qualifiée</b>, à cause d'une pression fiscale très forte et d'un marché du travail fortement régulé</li> <li>▶ <b>Besoin urgent d'une nouvelle dynamique de croissance</b>, basée sur la volonté d'attirer des talents pour assurer le développement socio-économique à long terme.</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 60%;"> <table border="1" style="margin-top: 10px; font-size: small;"> <caption>Approximate data from the bubble chart</caption> <thead> <tr> <th>City</th> <th>Average share in nom. GDP 1995-2006</th> <th>Growth of real GVA 1995-2006 p.a.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Dublin</td><td>4.5%</td><td>6.5%</td></tr> <tr><td>London</td><td>7.5%</td><td>3.5%</td></tr> <tr><td>Edinburgh</td><td>6.5%</td><td>3.0%</td></tr> <tr><td>Paris</td><td>7.0%</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>Milan</td><td>4.5%</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>Lyön</td><td>3.5%</td><td>3.5%</td></tr> <tr><td>Randstad</td><td>3.5%</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>Frankfurt</td><td>3.0%</td><td>1.0%</td></tr> <tr><td>Zürich</td><td>3.0%</td><td>0.5%</td></tr> <tr><td>Luxembourg</td><td>3.5%</td><td>0.5%</td></tr> <tr><td>Berlin</td><td>4.5%</td><td>1.0%</td></tr> <tr><td>Stokholm</td><td>5.5%</td><td>1.5%</td></tr> <tr><td>Vienna</td><td>5.5%</td><td>1.0%</td></tr> <tr><td>Brussels</td><td>3.5%</td><td>-1.5%</td></tr> <tr><td>Madrid</td><td>9.5%</td><td>2.0%</td></tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%; padding-left: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Impact économique de la culture</b> : la BMR est la seule région urbaine en Europe (avec Zurich) où l'industrie du loisir et des tourisms a une <b>contribution négative au PIB</b> (1995-2006), comme le montre le schéma.</li> <li>▶ La <b>culture</b> devient l'un des points sur lequel travaille la région urbaine de Bruxelles, mais n'est <b>pas l'axe prioritaire de la démarche</b>.</li> </ul> </div> </div>	City	Average share in nom. GDP 1995-2006	Growth of real GVA 1995-2006 p.a.	Dublin	4.5%	6.5%	London	7.5%	3.5%	Edinburgh	6.5%	3.0%	Paris	7.0%	2.5%	Milan	4.5%	2.5%	Lyön	3.5%	3.5%	Randstad	3.5%	2.5%	Frankfurt	3.0%	1.0%	Zürich	3.0%	0.5%	Luxembourg	3.5%	0.5%	Berlin	4.5%	1.0%	Stokholm	5.5%	1.5%	Vienna	5.5%	1.0%	Brussels	3.5%	-1.5%	Madrid	9.5%	2.0%
City	Average share in nom. GDP 1995-2006	Growth of real GVA 1995-2006 p.a.																																															
Dublin	4.5%	6.5%																																															
London	7.5%	3.5%																																															
Edinburgh	6.5%	3.0%																																															
Paris	7.0%	2.5%																																															
Milan	4.5%	2.5%																																															
Lyön	3.5%	3.5%																																															
Randstad	3.5%	2.5%																																															
Frankfurt	3.0%	1.0%																																															
Zürich	3.0%	0.5%																																															
Luxembourg	3.5%	0.5%																																															
Berlin	4.5%	1.0%																																															
Stokholm	5.5%	1.5%																																															
Vienna	5.5%	1.0%																																															
Brussels	3.5%	-1.5%																																															
Madrid	9.5%	2.0%																																															
Synthèse de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un projet de <b>développement économique</b> « Business Route 2018 for Metropolitan Brussel » avec 3 axes stratégiques :           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ une vision claire et intelligible pour le long terme</li> <li>▪ un dépassement des frontières des régions</li> <li>▪ une initiative du monde de l'entreprise</li> </ul> </li> <li>▶ Projet conçu et porté par des <b>chefs d'entreprise sur le terrain, lancé début 2008</b> :           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mi-2008, 150 dirigeants d'entreprise ont participé aux travaux de dix groupes thématiques (dont l'un était : « la BMR, Région touristique, culturelle et de loisirs »)</li> <li>▪ <b>Objectif en 2018</b> : la BMR attire plus facilement les talents nécessaires au développement de l'économie de la connaissance, ce qui entraîne un renforcement de la croissance et une hausse du PIB, donc une augmentation des moyens pour</li> </ul> </li> </ul>																																																

	<p>diminuer la pression fiscale, donc une augmentation du pouvoir d'attraction de la ville.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>3 orientations pour ancrer de manière durable l'attractivité de la BMR</b></li> <li>1) Transformer la BMR en cœur battant et cerveau de l'Europe</li> <li>2) Développer des expertises dans les marchés mondiaux en expansion</li> <li>3) Promouvoir Bruxelles comme ville en effervescence, pôle d'attraction des talents et des entreprises.</li> </ul> <p>▶ D'autres <b>initiatives concernant le développement culturel, pilotées par les mêmes acteurs, mais avec un moindre niveau de coordination que celui de la BMR</b>, ont été lancées indépendamment du projet « <i>Business Route 2018 for Metropolitan Brussel</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Projet de développement culturel du VOKA</li> <li>2) Projet « Métropole Culture de la Communauté Wallonie-Bruxelles »</li> <li>3) « Plan culturel pour Bruxelles » du Réseau des Arts à Bruxelles (RAB)</li> </ul>
Acteurs majeurs	<p>▶ « <i>Business Route 2018 for Metropolitan Brussel</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les trois organisations patronales régionales : le VOKA (Chambre du Commerce et de l'Industrie de Flandres), la BECI (Brussels Enterprises Commerce and Industry), l'UWE (Union Wallonne des Entreprises) et la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique)</li> </ul> <p>▶ Les initiatives indépendantes spécifiques à la culture, non coordonnées entre elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le VOKA</li> <li>▪ La ville de Bruxelles</li> <li>▪ La Communauté de Wallonie-Bruxelles</li> <li>▪ Le Réseau des Arts à Bruxelles</li> </ul>

**Conditions de mise en place : un plan d'action de développement socio-économique sur 10 ans avec 3 axes stratégiques sur la durée, dans lequel la culture apparaît mais n'est pas prioritaire**

**A- Le projet de développement économique « Business Route Brussels 2018 »** : il propose un plan d'avenir basé sur les atouts présents dans la métropole et dessine une **stratégie de croissance autour de trois axes** :

- 1) faire évoluer la région pour qu'elle incarne le cœur dynamique de l'Europe,
- 2) développer l'expertise des niches de croissance internationale,
- 3) développer un pôle effervescent pour des talents et des investisseurs.

Le plan prévoit également le **renforcement, de manière durable, des atouts du territoire**, afin de garantir à terme le succès de la stratégie de croissance (développement des talents, plan pour la mobilité et l'aménagement du territoire, développement d'une pression fiscale compétitive et d'un marché d'emploi flexible).

- ▶ Ce plan prévoit un **ensemble d'actions et de projets coordonnés sur l'ensemble des métiers, où le monde des entreprises est prêt à s'engager**. Ces projets sont nombreux et variés. Ils interviennent sur tous les champs du développement socio-économique. **L'un des points concerne le développement culturel** de la métropole : investissement culturel, conservation et valorisation du patrimoine, développement d'industries créatives.
- ▶ **Les quatre organisations patronales ont créé un organisme** chargé de préciser et réaliser les actions proposées dans le cadre du projet de développement économique « Business Route Brussels 2018 », en collaboration avec les autorités concernées. Il s'agit d'une association sans but lucratif dotée d'un budget de 600 000 euros.

**B- Les initiatives moins soutenues spécifiques à la culture** : parallèlement à ce projet, d'autres actions sont menées de manière plus ciblée sur le développement de la culture. Elles sont **indépendantes de la « Business Route Brussels 2018 », et ne sont pas coordonnées entre elles**. Le financement et le mode de gouvernance de ces projets ne sont pas déterminés pour le moment.

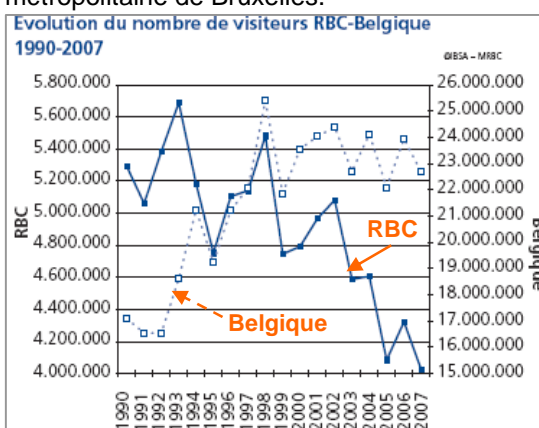
**A- Le projet de développement économique « Business Route Brussels 2018 »**

## Miser sur les grands projets d'architecture moderne et l'organisation d'événements internationaux : augmenter la visibilité en tant que lieu de rencontre européen

- ▶ Initiative majeure de la « *Business Route Brussels 2018* », cette action participe à l'axe stratégique visant à **transformer le centre administratif en cœur dynamique de l'Europe**. Historiquement, la présence des institutions européennes et internationales a été déterminante pour la croissance économique de la BMR. La prospérité actuelle est en grande partie la résultante de cette position privilégiée. Pourtant, l'élargissement de l'Union européenne et le développement des moyens de communication modernes provoquent une concurrence croissante d'autres régions urbaines d'Europe. D'ici 2018, la BMR se fixe pour objectif de devenir un **point de passage incontournable pour l'Europe, tant au niveau culturel qu'au niveau économique**. Pour y parvenir, la métropole doit faire en sorte que sa dimension européenne soit clairement visible et identifiable.
- ▶ La « *Business Route 2018* » favorise les projets d'architecture moderne, comme un **musée d'art contemporain architecturalement audacieux** dans un lieu proche du quartier européen, avec la culture européenne comme thème central, ou la transformation des **bâtiments des institutions européennes** et d'autres services publics en véritables emblèmes de la culture et de l'architecture européennes.
- ▶ Par ailleurs, les **événements internationaux** offrent l'opportunité pour la BMR de devenir le centre européen des affaires, de la culture et des loisirs. La « *Business Route 2018* » étudie notamment la possibilité d'obtenir l'organisation d'un **événement sportif ou culturel international** (la Coupe du monde de football de 2018 constituant dans ce cadre une opportunité majeure), et souhaite profiter de la **présidence belge de l'Union européenne en 2010** pour organiser de nombreux événements culturels, des sommets politiques et économiques. Ces projets montrent que la culture est en marge de la stratégie de développement, au profit de grands événements médiatiques comme le football.

## Développer une offre moderne et innovante pour favoriser le rayonnement international : attirer et conserver les talents et les entreprises en créant des clusters innovants

Cette action de la « *Business Route Brussels 2018* » a pour objectif de **valoriser le rayonnement international**, le réseau d'affaires, mais aussi la culture, la vie nocturne et les loisirs de la région métropolitaine de Bruxelles.



concrets pour 2018, comme faire de la BMR une **destination européenne populaire** (le taux moyen d'occupation des hôtels pendant le week-end devant passer de 50 % en 2007 à 80 % en 2018), mais aussi la principale destination européenne pour les congrès et la troisième ville

- ▶ Le **graphique ci-contre** présente l'évolution du nombre de visiteurs pour la **Région de Bruxelles-Capitale (RBC) et pour la Belgique**, et montre la diminution importante de ce nombre pour la RBC, particulièrement depuis 2002.
- ▶ L'objectif de l'initiative est de **développer une offre moderne et innovante dans la culture, les loisirs et les services de proximité**, afin de faire en effet de la BMR un pôle d'attraction pour les talents internationaux. A long terme, des emplois, nécessaires à la relance de la croissance, seront ainsi créés.
- ▶ Pour cela, le projet pose une série d'objectifs

d'affaires, après Londres et Paris, et enfin un pôle d'attraction des talents internationaux hautement qualifiés.

- ▶ Trois initiatives sont lancées pour répondre à ces objectifs :
  - **Proposer de meilleurs services** pour les habitants, les touristes de loisir, les voyageurs d'affaires et les talents internationaux : par exemple, des points d'accès à l'Internet sans fil seront installés dans toute la BMR.
  - **Rationaliser la communication** avec les investisseurs
  - Un **partenariat poussé entre les secteurs public et privé** pour le développement de l'image de marque de la BMR sera mis en place.

### Créer un centre d'excellence en affaires européennes et un centre des médias : regrouper, développer et valoriser une expertise unique

La « *Business Route Brussels 2018* » prévoit des plans concrets afin de mieux valoriser l'expertise de la région en matière de questions internationales :

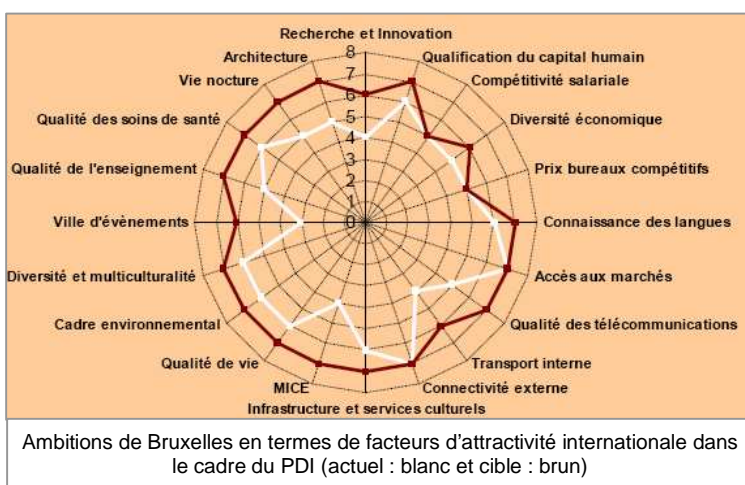
- ▶ Il s'agit tout d'abord de créer un **Centre de compétences pour les affaires européennes et de l'OTAN**. Cette initiative devrait permettre d'offrir des **programmes d'étude de haut niveau** sur l'OTAN et les affaires européennes. Le public visé est composé par des étudiants, mais aussi des managers ou des hauts fonctionnaires étrangers. Le centre doit rassembler des spécialistes du monde entier pour développer davantage l'expertise dans des domaines comme le droit européen, la politique européenne, la défense et la sécurité internationale.
- ▶ Le deuxième objectif vise à doter Bruxelles d'un **Centre international de la presse et des médias**. Des services spécialisés de traduction ou d'édition plurilingue y seraient offerts. Avec plus de 1500 journalistes étrangers, la BMR est l'un des principaux centres de presse au monde. L'objectif est de continuer à développer l'infrastructure existante du Résidence Palace pour en faire un lieu de premier plan pour des conférences de presse et des événements médiatiques internationaux.

## B- Les initiatives moins soutenues spécifiques à la culture

### Initiative 1 : projet de développement culturel du VOKA → construire un nouveau symbole de Bruxelles

L'objectif de l'initiative du VOKA est de miser sur des éléments visuels forts afin de **renouveler l'image de la ville et de promouvoir son rayonnement culturel**. Le VOKA a fait le constat que l'Atomium, symbole d'identification de Bruxelles dans le monde entier, a été érigé il y a plus de 50 ans, pour l'Exposition universelle de 1958. Il est donc d'actualité de définir un nouveau symbole pour Bruxelles.

- ▶ La première et principale étape du projet du VOKA est le **Plan de développement international ou PDI**. Il s'agit



d'un nouvel outil de gouvernance qui doit permettre l'encadrement et la promotion du caractère international de Bruxelles. Une **stratégie intégrée et multi-annuelle** vise essentiellement des progrès significatifs sur les critères suivants : développement des équipements comme les salles de spectacles, les musées, les grandes infrastructures sportives, les centres de congrès, le transport interne et les équipements de confort

(hôpitaux, écoles...), positionnement de la ville autour des événements qu'elle accueille ou organise, de la recherche et de l'innovation. Les **priorités et défis du PDI et ses cibles stratégiques** peuvent être regroupés suivant cinq axes majeurs :

- Mise en place d'une **image de marque** de la ville (initiative déjà lancée en 1997) :
  - ▶ Construire cette image de manière cohérente par un ensemble d'actions tournées vers l'avenir, portées par une gouvernance politique efficace et ancrées dans l'identité locale des habitants
  - ▶ Communiquer sur des valeurs communes
  - ▶ Miser sur l'identité bruxelloise, riche historiquement et culturellement : mettre en valeur des piliers d'image pour porter les différences et les caractéristiques bruxelloises (art de vivre, royauté, BD, pralines, musiques, espaces verts, quartiers typiques, art nouveau, surréalisme et événements et animations...)
  - ▶ Porter cette initiative dans les marchés européens prioritaires en menant des campagnes de communication pour mettre en avant les rénovations du patrimoine et des événements internationaux

**Illustration des retombées de cette initiative** : les résultats 2003 affichent une progression de 50 % des nuitées de fin de semaine réservées pour profiter des événements, des musées et des monuments principaux. La répartition de l'emploi par grands secteurs d'activité indique sur la décennie 1993-2003 une progression de 437 % pour les secteurs de l'organisation de salons et foires et une progression de 65,5 % pour les attractions touristiques. Après un premier succès sur la période 1993-2003, la région perd de nouveaux des visiteurs (les retombées de l'initiative ne peuvent se mesurer que sur le long terme) : depuis 2003, le nombre de visiteurs dans la Région de Bruxelles-Capitale est en chute, étant passé de 4 600 000 à 4 000 000 (en 2007).

- Constitution de **pôles de développement urbain basés sur des équipements d'envergure internationale** :
  - ▶ Répondre au besoin de nouveaux équipements à dimension internationale et pluridisciplinaire.
  - ▶ Créer un grand nombre d'infrastructures : un stade multifonctionnel (avec lequel Bruxelles espère obtenir le match d'ouverture de la coupe du monde de football 2018), un Palais des Congrès (5000 places), une salle de spectacle (15000 places), une salle culturelle (2000 places), quatre musées, un tramway touristique et une exposition européenne permanente (village européen)
  - ▶ Tirer parti de ces équipements pour mettre en place des projets de développement des zones dans lesquelles ils s'inscrivent.
- Développement **d'équipements de confort** et promotion de la **qualité de vie** :
  - ▶ Développer certains équipements collectifs et réseaux en matière de transport, d'enseignement, de santé, essentiels au développement de la ville pour ses habitants et ses usagers.
  - ▶ Promouvoir et maintenir la qualité de vie comme facteur essentiel d'attractivité
- **Soutien à un développement économique durable** :
  - ▶ Soutenir le projet « *Business Route Brussels 2018* »
- L'organisation d'une **gouvernance plus efficace** :
  - ▶ Poursuivre le chantier prioritaire de la simplification administrative, en particulier dans les matières d'urbanisme, tant au niveau communal que régional.
  - ▶ Obtenir en parallèle 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.
  - ▶ Réaliser une défragmentation institutionnelle par le développement systématique de partenariats avec l'Europe, avec le Gouvernement Fédéral et les Régions flamande et wallonne, avec les communes bruxelloises et avec le secteur privé à travers le développement de Partenariats Privés Publics.
- ▶ La deuxième étape importante est l'organisation d'un **un concours international d'architecture et d'urbanisme** dont les résultats et les lauréats seront connus en 2009.
- ▶ Enfin, la troisième étape est le **financement de ce projet sous la forme de soutien, de subsides ou de mécénat**, ce qui signifie la préparation d'un partenariat public-privé. A ce jour, les modalités précises de financement de ce projet ne sont pas définies.

## Initiative 2 : projet « Métropole Culture de la Communauté Wallonie-Bruxelles »

→ valoriser de manière pérenne le patrimoine et promouvoir les arts des villes

La Communauté Wallonie-Bruxelles désignera dès **2010 une "Métropole culture"**. Ce titre sera décerné une année sur deux à une des villes ou communes de la Communauté Wallonie-Bruxelles, à partir d'un dossier de candidature. Il apportera une valorisation durable de leur patrimoine et permettra aux habitants de se fédérer autour d'un projet culturel local.

L'objectif est de **promouvoir les arts, la culture et le patrimoine** au sein des villes et communes en reconnaissant et en soutenant des activités originales (sur le principe d'un festival).

- ▶ La Communauté française et la Région wallonne octroient un budget de **1 million d'euros** par projet, étalé sur 2 ans, ainsi qu'un euro par habitant de la ville. Une première somme de 200 000 euros par communauté sera attribuée dès 2009, pour permettre la mise en route du projet.
- ▶ Le 19 mars 2009, le Gouvernement wallon, conjointement avec la Communauté française, a désigné la ville de **Liège** au titre de « Métropole Culture Wallonie-Bruxelles 2010 » et la ville de **La Louvière** au titre de « Métropole Culture Wallonie-Bruxelles 2012 ».

## Initiative 3 : « Plan culturel pour Bruxelles » du Réseau des Arts à Bruxelles (RAB)

→ construire une perspective d'avenir cohérente pour le secteur culturel et artistique

L'élaboration du **Plan culturel pour Bruxelles** est l'une des étapes importantes du Plan d'action 2007-2008 de l'Accord de collaboration, signé en février 2007 (au travers de cet Accord, à l'instigation du Brussels Kunstenoverleg et du Réseau des Arts à Bruxelles, une centaine d'institutions culturelles bruxelloises ont manifesté la volonté d'une **plus grande collaboration**, avec davantage de concertation, de dialogue et de visibilité dans le domaine de la culture).

- ▶ Ce projet est **soutenu financièrement par la Fondation Roi Baudouin** et représentera, jusqu'au milieu de l'année 2009, une priorité pour le RAB et le Brussels Kunstenoverleg.
- ▶ Les objectifs du Plan culturel pour Bruxelles sont les suivants :
  - cerner la responsabilité de Bruxelles comme capitale de l'Europe et cité cosmopolite ;
  - mobiliser l'ensemble des acteurs culturels à la réalisation du plan ;
  - encourager un dialogue approfondi et un **travail en réseaux** ;
  - proposer à tous les acteurs une vision prospective et cohérente de la culture.
- ▶ Depuis mars 2008, le **bureau de coordination** (composé de 4 personnes) se réunit une fois par semaine pour suivre l'évolution des actions, ainsi que préparer et définir les modalités et les contenus des rencontres mensuelles avec le groupe de travail. Le **groupe de travail** assure le suivi des travaux et la prise de décisions sur les orientations à définir pour le projet. Ce groupe de travail est composé d'acteurs du monde de la culture bruxelloise (salles de spectacles, théâtres, compagnie théâtrale, festival des Arts de Bruxelles...). Des personnes ressources et des **interlocuteurs clés** sont également sollicités ou invités en fonction des thématiques abordées.
- ▶ A partir de l'automne 2008, des débats ont permis de recueillir les réactions des destinataires du plan et de déterminer quels points nécessitaient un travail supplémentaire ou une **action spécifique vis-à-vis du secteur culturel, du monde politique ou des autres parties prenantes**, en vue de leur concrétisation.

# Contacts

## Adresses – Our offices

### France - Paris

159, avenue Charles de Gaulle  
92521 Neuilly-sur-Seine cedex

### France - Lyon

Le Front de Parc  
109, boulevard de Stalingrad  
BP 12259  
69608 Villeurbanne cedex

### France - Nantes

Impasse Augustin Fresnel  
BP 80363  
44816 Saint-Herblain cedex

### France - Marseille

5, place de la Joliette  
13002 Marseille



De l'inspiration à l'idée, du projet à sa réalisation, votre vision devient entreprise

ineum consulting est un cabinet de conseil en stratégie, accompagnement opérationnel, formation, suivi, coaching, conseil en organisation et en gestion des ressources humaines, conseil en marketing et en communication.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

ineum consulting est une société à responsabilité limitée, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la ville de Paris, sous le numéro 315 123 456 789. Le capital est de 100 000 euros.

### England - London

Fleet Place House  
10 Fleet Place, 2nd Floor  
London EC4M 7RB

### Belgium - Brussels

Boulevard de la Woluwe 2, bte 4  
1150 Brussels

### Luxemburg - Leudelange

41 Zone d'activité Am Bann  
L-3372 Leudelange

### Netherland - Amsterdam

Toren A  
de Entree 37E  
1101BH Amsterdam

### Switzerland - Zurich

Badenerstrasse 551  
8048 Zurich  
Switzerland

### Switzerland - Geneva

Rue de Lyon 105  
CH-1203  
Geneva  
Switzerland

### Morocco - Casablanca

Twin Centers  
Tour Ouest, 16<sup>ème</sup> étage  
Angle Bd Zektouni & Al Massira  
20100 Casablanca

### Algeria - Alger

26, rue Didouche Mourad  
16006 Algiers

### Australia - Sydney

Level 16,55 Clarence Street  
Sydney, 2000, NSW

### Australia - Melbourne

Level 8, 350 Collins Street  
Melbourne, VIC 3000

### USA - New York

70 East 55Th Street  
(5th Floor)  
NY 10022

### USA - Los Angeles

1 Technology Drive Suite I-821  
Irvine, CA 92618

[www.ineumconsulting.com](http://www.ineumconsulting.com)



## SOURCES

- ▶ « Benchmarking Analysis 2007 », *BAK Basel Economics*, 2007
- ▶ « Business Route 2018 for Metropolitan Brussels », *Beci, UWE, VOKA, FEB*, 2008
- ▶ « City Marketing & Image de Marque », *Vrydagh Consulting Group*
- ▶ « Entreprendre », *Magazine de Beci, Brussels Enterprises Commerce & Industry*, Interview de Karel Lowette, nouveau président du Comité Voka de Bruxelles, Mars 2008
- ▶ « Appel à candidatures : Métropole culture de la Communauté Wallonie-Bruxelles », *Portail de la Région wallonne*, Mars 2009, (<http://www.wallonie.be/fr/actualites/archives-des-actualites/creation-de-la-metropole-culture-de-la-communaute-wallonie-bruxelles.html>)
- ▶ Indicateurs Statistiques Culture, *IBSA Cellule Statistique – Min. Région Bruxelles-Capitale*, 2008
- ▶ « Plan culturel pour Bruxelles », *Portail du Réseau des Arts à Bruxelles*, (<http://www.reseaudesartsabruelles.be/rab/projets/rab-bko-projets/plan-culturel-bruxelles>)
- ▶ « Plan de développement international de Bruxelles – Schéma de base », *Rapport final de PriceWaterhouseCoopers*, 31 août 2007
- ▶ Portail du Plan de Développement international de Bruxelles (<http://www.demainbruxelles.be/fr>)