

# Contrat de gestion

1<sup>er</sup> septembre 2018 - 31 août 2023

# Table des matières

---

Préambule .....	5
1. Introduction, vision et contexte.....	6
A. Introduction.....	6
B. Vision.....	10
C. Contexte .....	11
2. Dispositions générales.....	13
A. Objet du contrat .....	13
B. Identification des parties.....	13
C. Durée du contrat.....	13
D. Engagements généraux des parties .....	14
3. Missions de hub.brussels .....	15
A. Missions organiques.....	15
B. Missions déléguées.....	18
C. Autres missions.....	18
4. Objectifs stratégiques .....	19
A. Mission 1 : Accompagner les entreprises en belgique et a l'étranger.....	19
B. Mission 2 : Stimuler l'environnement et attirer les investissements .....	24
C. Mission 3 : appuyer les pouvoirs publics .....	29
D. Mission 4 : réaliser l'intégration au sein de hub.brussels.....	31
5. Valeurs de l'Agence.....	34
A. Excellence .....	34
B. Intégrité .....	34
C. Bienveillance .....	35
D. Audace.....	35
E. Responsabilité.....	36
6. Principes de bonne gouvernance.....	37
A. Contexte .....	37
B. Engagements au niveau gouvernance .....	37
C. Redevabilité envers le gouvernement.....	37
D. Les niveaux de contrôle et leur méthodologie de gestion .....	38
E. Qualité de SIEG .....	40
F. 1819.....	40
7. Financement.....	41
A. Ordonnance budgétaire .....	41
B. Règles de calcul et d'affectation des recettes.....	43
C. Modalités de financement de la mission organique .....	44
D. Modalités de financement des autres missions .....	45

8. Modalités de mise en œuvre, suivi, évaluation et sanctions.....	46
A. Déclinaison opérationnelle du présent contrat.....	46
B. Suivi de la mise en œuvre du Contrat de gestion .....	46
C. Adaptations contextuelles.....	46
D. Évaluations intermédiaire et finale .....	46
E. Sanctions.....	47
F. Cas de force majeure .....	47
9. Modifications et fin du contrat.....	48
A. Modalité de modification du contrat .....	48
B. Modalités de rupture du contrat.....	48
10. Dispositions finales.....	49
Annexes.....	50
A. Annexe I : Indicateurs.....	51
B. Annexe II : hub et le small business act .....	53
C. Annexe III : Lexique des abréviations .....	58



## Préambule

Le Contrat de gestion de hub.brussels (dénomination commerciale de l'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise) a été rédigé suite à la fusion d'Atrium.brussels, de Bruxelles Invest & Export et d'Impulse.brussels. Il sera le document de référence de l'Agence pour les cinq prochaines années.

Le GRBC ainsi que le Conseil d'Administration de l'Agence ont tenu à ce que ce document découle d'une consultation appuyée et respectueuse. C'est pourquoi les trois Agences fusionnées ont travaillé sur le Contrat de gestion dès 2016, notamment pour définir les missions mais aussi pour entendre le personnel et s'arrêter sur les valeurs de l'entreprise. Ce choix a été opéré afin que les personnes qui exercent le métier de l'accompagnement des entrepreneurs en Région de Bruxelles-Capitale définissent leurs missions en s'appuyant sur leurs échanges avec les clients de l'Agence. De même, solliciter le personnel pour arrêter les valeurs de l'entreprise permet une meilleure appropriation du Contrat de gestion.

De même, et conformément aux statuts de l'Agence, il a été veillé à ce que la commission stratégique de hub.brussels remette un avis préalable sur le Contrat de gestion. Trois réunions préalables à la formulation de cet avis ont été tenues au Conseil Économique et Social de la Région Bruxelles-Capitale. Lieu d'échanges et de débats, ces discussions ont engagé une reformulation et une précision de certains aspects du document en vue de rencontrer les principes de création de l'Agence portés dans l'ordonnance, tout en prenant en considération les préoccupations des représentants sociaux.

# 1. Introduction, vision et contexte

## A. Introduction

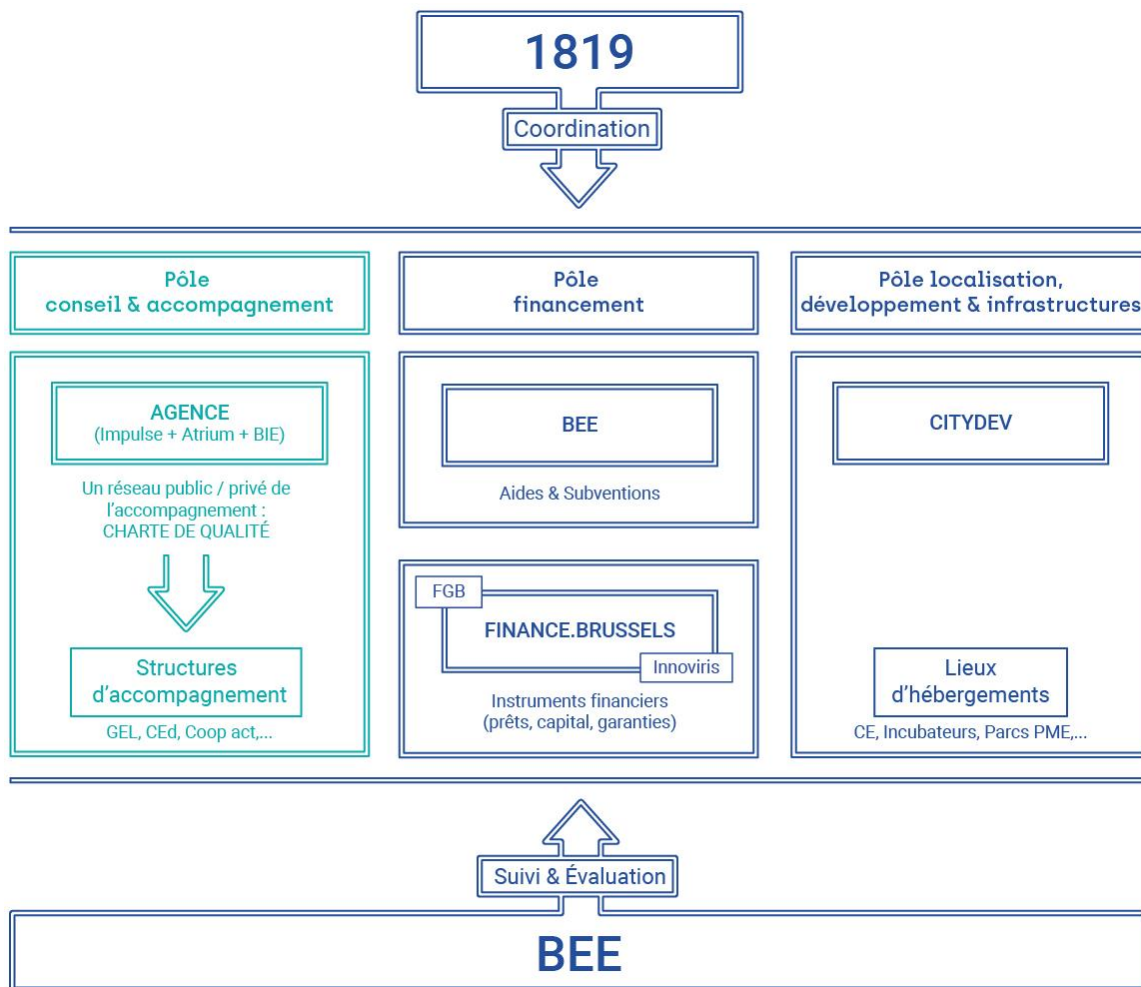
La création de hub.brussels s'inscrit dans la **Déclaration de Politique Régionale (DPR)** du Gouvernement. La réforme des structures et outils économiques bruxellois a fait l'objet d'une décision du Gouvernement le 22 octobre 2015 et repose sur 3 grands principes visant à améliorer la qualité des services proposés aux entrepreneurs et commerçants bruxellois :

- Une stratégie cohérente et intégrée, tirant profit des synergies entre acteurs publics et privés ;
- Une évaluation permettant d'analyser l'impact en termes de développement économique durable et innovant, de création d'emploi et d'inclusion sociale ;
- Une répartition des responsabilités facilitant l'accès aux services, évitant les doublons et maximisant l'effet de levier de l'intervention publique en matière de développement économique.

Dans ce cadre et depuis le lancement de la réforme de **rationalisation des outils économiques** en mars 2015, le Gouvernement a :

- Défini des missions claires pour chaque organisme afin de les recentrer sur leur cœur de métier ;
- Déterminé trois pôles - Conseil et Accompagnement, Financement, Développement immobilier - dans lesquels chaque organisme retrouve sa place ;
- Offert aux entrepreneurs et commerçants bruxellois, une porte d'entrée unique, le **1819**, qui offre une information de première ligne sur l'ensemble des services offerts par la Région et oriente ensuite les porteurs de projets ou les entrepreneurs confirmés vers les acteurs susceptibles de leur offrir des solutions. Le 1819 s'inscrit pour toutes ses activités dans une dynamique participative et fonctionne selon une gouvernance partagée, portée par les trois pôles ;
- Mis en place un système efficace de suivi et d'évaluation des actions menées ;
- Décidé de **créer** une Agence régionale de conseil et de développement **regroupant Impulse, Atrium et Bruxelles Invest & Export** dans l'objectif de conseiller et accompagner les entrepreneurs et les commerçants, ou ceux qui souhaitent le devenir, dans leur projet mais aussi coordonner les services proposés par le secteur privé et subsidiés par les pouvoirs publics.





Au regard de ces éléments et compte tenu des missions et activités d'Atrium, d'Impulse et de BI&E, le Gouvernement a opté le 26 mai 2016, à l'instar d'autres organismes d'intérêt public bruxellois, pour une structure dotée de la personnalité morale et ayant la forme juridique d'une société anonyme de droit public. L'Agence créée en vertu d'une ordonnance<sup>1</sup>, est une personne morale de droit public, ce qui lui permet de disposer de l'autonomie souhaitée pour l'exercice de ses missions. Dans la mesure où l'Agence n'est pas vouée à l'enrichissement de son actionnaire unique, elle revêt la forme de société à finalité sociale.

C'est dans ce cadre, que le **1er janvier 2018, hub.brussels est devenu l'un des piliers du GRBC** pour ce qui concerne sa politique de développement économique. hub.brussels accompagne le GRBC dans l'élaboration de ses stratégies économiques et en assure au moins en partie la bonne exécution.

---

<sup>1</sup> Ordonnance portant sur la création de l'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise du 18 mai 2017

L'Agence est née de la fusion de 3 entités déjà bien ancrées dans le paysage institutionnel bruxellois :

- Atrium.brussels, l'Agence régionale du commerce
- Bruxelles Invest & Export (BI&E) : service du Commerce extérieur et des Investissements étrangers du Service public régional de Bruxelles
- Impulse.brussels : Agence bruxelloise pour l'Entreprise

Les missions de hub.brussels s'appuient aussi sur des documents de référence solides approuvés par le GRBC et le Parlement, et seront amenées à évoluer afin de répondre au mieux à ses bénéficiaires. Les missions préalablement décrites dans les contrats de gestion d'Atrium.brussels et impulse.brussels demeurent. Il en est de même pour la Lettre d'Orientation Politique de BI&E. La continuité du service public est ainsi assurée sans heurt pour le public de l'Agence. Ceci a permis l'évaluation des actions qui ont été menées et leur reconsidération éventuelle dans le cadre de ce nouveau Contrat de gestion.

L'exigence de rationalisation va au-delà de cette fusion. hub.brussels constitue l'acteur central du pôle accompagnement de la Région. L'Agence évolue en bonne intelligence avec ses pairs des deux autres pôles régionaux que sont le pôle « hébergement » et le pôle « financement ». Là encore, l'objectif est d'apporter de la clarté et de l'efficacité dans le parcours de l'entrepreneur qui s'adresse à la Région, qui devient dès lors « business friendly ».

La rationalisation des instruments économiques, inscrite dans la DPR, est un objectif à part entière de la Stratégie 2025 et s'intègre résolument dans l'objectif plus large visant à créer un environnement favorable à la création et au développement des entreprises sur le territoire bruxellois.

En tant qu'acteur central du pôle accompagnement des entreprises de la Région, hub.brussels est directement impliquée dans la bonne exécution de plusieurs objectifs de la stratégie 2025, comme pilote ou partenaire :

Objectif 1.2: Élaboration d'un Small Business Act bruxellois
Objectif 1.3 : Rationalisation des différents organismes actifs en matière de service et de soutien aux entreprises
Objectif 1.4 : Évaluation et réorientation des aides aux entreprises vers des activités porteuses d'emploi et de valeur ajoutée
Objectif 1.5 : Stratégie de renforcement de la promotion des exportations et de l'attraction des investissements étrangers en RBC
Objectif 1.8 : Développement du commerce de demain intégré dans la ville
Objectif 1.9 : Soutien de la recherche et l'innovation
Objectif 1.10 : Soutien de l'économie dans les métiers porteurs d'emplois de qualité pour les Bruxellois
Objectif 1.11 : Mesures en matière de mobilité
Objectif 2.3 : Plan Régional d'Économie Circulaire



Le Small Business Act ou SBA (objectif 1.2 de la Stratégie 2025) a été adopté par le Gouvernement en juin 2016. Il s'agit d'un plan PME qui a pour objectif d'améliorer les relations entre les pouvoirs publics et le tissu économique et rendre ainsi l'administration régionale plus « business friendly ». Le SBA est à ce titre un élément de référence phare pour hub.brussels. En effet, plusieurs des objectifs qui y sont décrits tombent sous la responsabilité de l'Agence, en particulier les objectifs suivants :

1. Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat
2. Améliorer l'accès au financement
3. Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise
4. Une administration entrepreneuriale: simplification, permis et marchés publics
5. Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités

Étant donné l'importance des missions du SBA dont hub.brussels s'est vu confier la (co)responsabilité, la liste des mesures auxquelles l'Agence est associée est produite en Annexe du présent document et en fait partie intégrante.

## Conclusion

De ce qui précède, découlent les grands enjeux et missions de l'Agence, présentés dans le Contrat de gestion :

- Faciliter le parcours des entrepreneurs à tout stade de développement, de l'idée à la remise d'entreprise, du néo-exportateur à la PME déjà établie à l'international ;
- S'appuyer sur les particularités du tissu économique bruxellois et favoriser sa croissance et son attractivité ;
- Développer des programmes d'innovation, d'attraction et d'internationalisation pour accélérer le développement des entreprises ;
- Accompagner les entreprises dans leurs mutations (numérique, circulaire, internationale etc.) ;
- Réussir la fusion et l'intégration des services, de l'expertise et des ressources.

L'Agence aura le souci constant d'optimiser les moyens qui lui sont consacrés et accroître les synergies pour une efficience maximale au bénéfice de l'entrepreneuriat bruxellois.



## B. Vision

**Faire de Bruxelles le territoire européen le plus attractif pour entreprendre et développer son activité économique.**

hub.brussels devra développer des actions afin de tendre vers cette vision au terme de 5 années. La Région de Bruxelles-Capitale comporte nombre de talents créatifs et le taux d'entrepreneuriat le plus élevé en Belgique. Son économie ouverte et internationale, urbaine et de services la classe parmi les régions les plus performantes d'Europe. L'esprit d'entreprendre y est présent et la population bruxelloise doit se l'approprier sans distinction de genre, d'âge, ou d'origine.

La qualité de l'environnement entrepreneurial bruxellois est reconnue à travers le monde, le nombre d'entreprises et enseignes attirées sur le territoire de la Région croît et renforce le tissu économique local.

L'écosystème entrepreneurial stimule l'émergence des talents et des projets, et augmente leurs chances de réussite. La Région réunit les conditions propices à la création, la croissance, l'innovation, l'internationalisation et l'attraction d'entreprises qui génèrent de la valeur ajoutée et de l'emploi durable et accessible au plus grand nombre de Bruxellois. Pour sa part, hub.brussels met en exergue les services offerts aux publics cibles particuliers (les jeunes, les chercheurs d'emploi, les femmes entrepreneures). En tant que centre d'expertise reconnu, l'Agence assure elle-même cet accompagnement, active le réseau de structures qu'elle coordonne ou sollicite le secteur privé dans une logique de complémentarité et assure la qualité des services rendus soit par elle-même soit par des partenaires.

hub.brussels conseille et accompagne les candidats entrepreneurs et les entreprises tout au long de leur cycle de vie, dans toutes les dimensions de leurs besoins et favorise le développement de nouveaux business models créateurs de valeur ajoutée d'un point de vue économique et social. L'écosystème entrepreneurial sollicite hub.brussels pour être accompagné lors du démarrage d'une activité, pour développer son potentiel d'innovation, pour revoir son positionnement stratégique, intégrer un cluster, établir une stratégie de déploiement à l'international ou assurer la transmission de son activité dans de bonnes conditions.

Plus en amont, une plus grande culture entrepreneuriale s'installe, notamment auprès de la population des jeunes, des femmes et des demandeurs d'emploi à Bruxelles. À cet effet, les acteurs concernés se fédèrent autour de stratégies communes et de projets communs coordonnés par le 1819.



## C. Contexte

### a. Le paradoxe bruxellois

La Région Bruxelles-Capitale est le poumon économique du pays. Elle représente 18% du PIB belge, 15% des exportations nationales globales et 26% des exportations nationales de services. De même, le taux de création d'entreprises en RBC est le plus important du pays bien que leur taux de survie soit légèrement plus faible que dans le reste du pays (67% contre 70% en Belgique).

Toutefois, la Région de Bruxelles-Capitale souffre d'une dichotomie que ces bons indicateurs ne parviennent pas à contrarier à ce jour. Même si les chiffres du chômage en Région Bruxelles-Capitale évoluent favorablement, la fracture sociale demeure. Notons que ce paradoxe est partagé par de nombreuses métropoles européennes qui abritent une activité économique forte pour des retombées faibles sur la population urbaine. Ou du moins, ces retombées ne profitent pas assez aux Bruxellois.

Le gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale s'est engagé, dans le cadre de la Stratégie 2025, à prendre une série de mesures pour renverser ce « paradoxe bruxellois » parmi lesquelles la rationalisation du paysage institutionnel qui doit permettre d'assurer une plus grande efficacité et une meilleure lisibilité du dispositif public de soutien aux acteurs économiques. Conscients du poids des PME dans l'économie bruxelloise, grandes pourvoyeuses d'emploi, la politique régionale met un accent particulier sur les outils en faveur de ces entreprises<sup>2</sup>.

### b. Une capitale internationale attractive tournée vers l'exportation et l'innovation

En effet, l'écosystème bruxellois présente de magnifiques atouts. La présence des instances européennes et de l'OTAN a favorisé l'installation et le développement de sociétés de conseil à la réputation internationale. Cet environnement solide et multiculturel laisse aussi place à des initiatives entrepreneuriales dynamiques, le nombre de start-ups augmente à Bruxelles, les liens entre le monde académique et l'entreprise se resserrent au profit de la recherche et de l'innovation. Cette émulation doit être optimisée afin d'accélérer la croissance de nos entreprises, sur notre marché mais aussi à l'étranger.

L'économie bruxelloise est ouverte sur le monde. Le montant brut des exportations bruxelloises de biens et services équivaut chaque année à environ 70% de la valeur du PIB bruxellois. Ces exportations sont composées d'avantage de services que les exportations des autres Régions du pays. Cependant, si 90% du PIB bruxellois est généré par ces services, seuls 45% des exportations bruxelloises proviennent de ce secteur. Il reste donc une marge de croissance importante dans ce domaine.

Avec un tiers de start-ups technologiques nées à Bruxelles, la Région est une terre de start-ups tournées vers l'innovation. Il s'agit assurément d'un atout à développer puisque ce sont dans ces entreprises que les produits et services de demain se développent. Il s'agit ici d'une

---

<sup>2</sup> Avant-projet d'ordonnance – exposé des motifs.

opportunité pour la Région de s'inscrire encore plus dans la modernité économique, d'affirmer son caractère innovant et de développer et attirer les talents qui incarneront une économie dynamique, vertueuse pour le territoire et ses habitants. Il s'agit aussi d'un moyen d'ouvrir et renforcer les filières porteuses, créatrices d'emplois de qualité pour les Bruxellois.

### c. Une politique régionale volontariste de soutien aux acteurs économiques

La Région comprend un nombre d'acteurs pertinents qui proposent des solutions d'accompagnement aux entreprises permettant d'envisager l'avenir avec un enthousiasme certain.

Il nous faut capitaliser sur cette offre et sur les nouvelles forces économiques de la Région telles que les lifetech, les fintech, la production audiovisuelle, l'écoconstruction, l'économie sociale et le conseil aux entreprises dans les matières juridiques, fiscales et financières. Il est donc important de veiller à ce que ces entreprises déjà établies sur le territoire régional y demeurent. Cette volonté ne peut être réalisée que si la Région répond à leurs attentes notamment en termes d'accompagnement, de main d'œuvre de qualité, d'infrastructures performantes et de politique fiscale avantageuse. De même, en complémentarité avec le tourisme d'affaires, notre Région présente des facteurs d'attraction touristique puissants avec un patrimoine riche et diversifié, une offre commerciale et HoReCa variée et un rapport qualité/prix reconnu.

De même, le Gouvernement régional, en misant sur le décloisonnement des compétences Emploi-Formation-Enseignement-Entreprise, exprime clairement son engagement dans l'économie du savoir, et sa conscience de la transformation des emplois avec l'avènement de la numérisation des services, par exemple.

En regroupant dans hub.brussels les compétences auparavant présentes au sein de 3 organismes (Atrium.brussels, BI&E et impulse.brussels), la Région témoigne aussi de sa volonté d'entrer dans une orientation centrée sur le client.



## 2. Dispositions générales

### A. Objet du Contrat

Ce Contrat fixe les règles et les conditions dans lesquelles hub.brussels exerce les missions qui lui sont confiées et règle les obligations des Parties au Contrat.

Il comprend :

- Les missions assignées à hub.brussels ;
- Les objectifs assignés aux Parties ;
- Les engagements des Parties ;
- Les ambitions devant être assumées par hub.brussels ;
- Les moyens de hub.brussels mis en œuvre pour atteindre ses objectifs ;
- Les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle, de sanctions et de révision du Contrat.

### B. Identification des parties

Ce Contrat est conclu entre :

- La Région de Bruxelles-Capitale, ci-après dénommée « la Région », représentée par le Gouvernement en la personne Monsieur Didier GOSUIN, Ministre en charge de l'Emploi, de l'Économie et de la Lutte contre l'Incendie et l'Aide médicale urgente et Madame Cécile JODOGNE secrétaire d'état en charge du Commerce extérieur et de la Lutte contre l'Incendie et de l'Aide médicale urgente - SIAMU

et

- L'Agence bruxelloise pour L'Accompagnement de l'Entreprise, société anonyme de droit public à finalité sociale (ABAE/BAOB), ci-après dénommée « hub.brussels », représentée par Olivier Poulaert, Président du Conseil d'Administration et Johan Basiliades, Vice-Président du Conseil d'Administration.

Ci-après dénommées ensemble les Parties.

### C. Durée du Contrat

Le Contrat de gestion est conclu pour une durée de 5 ans. Il demeure toutefois en vigueur jusqu'au moment où un autre Contrat de gestion lui est substitué<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ordonnance portant création de l'ABAE art.17

## D. Engagements généraux des parties

### hub.brussels :

hub.brussels s'engage à exécuter les missions qui lui sont confiées par l'ordonnance du 18 mai 2017 et à accompagner le GRBC dans l'établissement de sa politique de développement économique et à en assurer son exécution de manière efficace et efficiente. Cet engagement se réalise dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés et selon les principes et priorités déterminés par le présent Contrat.

Pour mettre en œuvre cet engagement, hub.brussels s'engage :

- À développer et renforcer les collaborations avec les acteurs économiques afin d'améliorer les services rendus aux bénéficiaires, d'accroître l'offre de services disponibles à Bruxelles et de diversifier les approches en concertation avec les acteurs du secteur privé ;
- À contribuer au rayonnement international de Bruxelles et à développer et renforcer les collaborations avec les partenaires publics régionaux, belges ou étrangers afin d'accroître et optimiser l'offre de services dans le cadre de l'internationalisation de l'économie bruxelloise ;
- À proposer au gouvernement un réseau d'attachés économiques et commerciaux à l'étranger de qualité et à le gérer dans l'intérêt de la RBC et de ses entreprises ;
- À optimiser les moyens confiés par le Gouvernement, à allouer de manière optimale et transparente les ressources humaines et matérielles ainsi qu'à mettre en œuvre une culture de résultats afin d'atteindre les objectifs impartis ;
- À consacrer les moyens nécessaires à la bonne exécution du 1819, dans le respect de ses règles de pilotage propre ;
- À développer l'agilité au sein de ses services tout en respectant scrupuleusement les principes de gestion qui s'imposent à son statut afin d'entrer dans une logique « business friendly » et s'adapter aux exigences du monde entrepreneurial ;
- À mener des travaux de veille économique, et de collecte d'informations macroéconomiques sur l'économie bruxelloise, belge et internationale, et à les présenter au Conseil d'Administration qui évaluera la pertinence d'émettre des recommandations au GRBC ;
- À mettre à la disposition du Ministre de l'Économie et de la Secrétaire d'état au Commerce extérieur des données disponibles et nécessaires à la connaissance de l'économie et de son développement géographique et/ou sectoriel ;
- À proposer annuellement au Gouvernement un plan du personnel, un projet de budget et de plan d'actions permettant d'assurer les missions préalablement validées par les organes de gestion ;
- À exécuter les politiques décidées par le GRBC.



## Le GRBC :

Les obligations générales de la Région résultant du présent Contrat visent à :

- Soutenir hub.brussels dans la mise en œuvre de ses missions et lui transmettre dans les délais utiles toute information nécessaire à la bonne exécution des missions de hub.brussels et/ou qui est de nature à influencer les missions de hub ou le contexte dans lesquels elles évoluent ;
- Mettre à la disposition de hub.brussels les moyens financiers qui lui permettront d'accomplir ses missions, celles du 1819, d'atteindre les engagements définis et de transférer ceux-ci dans le respect des délais définis au présent Contrat ;
- Assurer, le cas échéant, que les moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de nouvelles missions qui lui seraient confiées après la conclusion du Contrat soient prévus ;
- Fournir à hub.brussels le cadre administratif et juridique nécessaires à l'exercice de ses missions tant à Bruxelles qu'à l'étranger ;
- Consulter hub.brussels à la prise des grandes décisions stratégiques ayant un impact sur l'économie ;
- Assurer que dans toutes ses compétences d'autorité ou de tutelle, le Contrat soit répercuté auprès de ses administrations et para-régionaux et soit pris en compte par ceux-ci. Ce contrat sera également relayé auprès des autorités fédérales ou étrangères.

## 3. Missions de hub.brussels

### A. Missions organiques

En tant qu'acteur central en matière d'accompagnement à Bruxelles, hub.brussels remplit quatre missions organiques, telles que définies à l'art. 7 de l'ordonnance portant sur la création de l'Agence.

Par « mission organique », nous entendons une mission que hub.brussels doit exécuter de façon continue année après année, pour laquelle la Région de Bruxelles-Capitale ne lui a signifié aucune injonction précise et qui doit être disponible en faveur du public cible sur simple demande.

Il s'agit des missions suivantes :

- **Mission 1 :**  
Accompagner les entreprises en Belgique et à l'étranger.  
Conseiller, équiper et accompagner les projets économiques bruxellois et leurs initiateurs en vue de garantir leur réussite dans la Région et à l'étranger, et ce, pendant les différentes phases du cycle de vie d'une entreprise.
- **Mission 2 :**  
Stimuler l'environnement et attirer les investissements.  
Découvrir, éveiller, initier et attirer de nouvelles opportunités économiques, technologiques et d'investissement dans la Région et à l'étranger.

– **Mission 3 :**

Appuyer les pouvoirs publics.

Aider les pouvoirs publics à formuler et réaliser une politique économique volontariste et assurer un climat entrepreneurial encourageant, notamment au moyen d'actions de sensibilisation dans la Région et à l'étranger.

Une quatrième mission concernant la période liée à la fusion de hub.brussels s'ajoute pendant la durée de ce Contrat de gestion.

– **Mission 4 :**

Réaliser l'intégration au sein de hub.brussels.

Tout mettre en œuvre pour réaliser l'intégration des trois entités dont hub.brussels est la fusion, de manière à mettre sur pied une structure qui ne se limite pas à la simple juxtaposition des trois éléments de base.

Les trois premières missions se renforcent chacune et garantissent la réalisation des objectifs et le déploiement des moyens. La quatrième mission est plutôt transversale, liée au lancement et au développement de l'Agence et concerne la gestion.

Au moyen de ces missions, hub.brussels est active aux trois niveaux qui déterminent le système économique régional :

**1 Le niveau de l'entreprise :**

Il s'agit du niveau de base de l'économie. L'Agence accompagne les entreprises et les entrepreneurs en leur fournissant les avis et le soutien qui sont nécessaires à la réalisation de leurs projets et les aideront à viser l'excellence, dans les différentes phases de vie de l'entreprise.

**2 Le niveau contextuel :**

Il est question ici du niveau des acteurs qui influencent la vie des entreprises, définissent l'écosystème et font partie de leur contexte quotidien. Il s'agit tant des pouvoirs publics et des habitants que des acteurs privés comme les fédérateurs, les associations et le monde académique. Le contexte institutionnel et économique mondial vient compléter le cadre dans lequel évoluent les entreprises.

**3 Le niveau politique :**

Ce niveau dépend des compétences du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, qui appuie l'Agence dans l'exécution du présent Contrat.

Puisque l'Agence entend œuvrer sur toutes les dimensions du système économique régional, il importe que ses services rencontrent les besoins des entreprises et ce, à tous les moments de leur cycle de vie :

- 1 Elle participe aux programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat mené par le 1819.
- 2 Elle accompagne les entrepreneurs dans leurs premiers challenges (idéation et définition du projet, business model, stratégie de localisation, conseils juridiques et financiers).



- 3 Elle participe à l'élaboration d'un écosystème économique ouvert avec le secteur privé et l'ensemble des structures d'accompagnement, favorisant l'échange d'informations et de savoir-faire et la co création entre entreprises.
- 4 Elle accompagne les entreprises bruxelloises à la conquête de nouveaux marchés à l'international ;
- 5 Elle développe des programmes de recherche et développement afin d'accélérer l'innovation des entreprises bruxelloises ;
- 6 Elle accompagne les entrepreneurs lors de la transmission des entreprises en développant un environnement solide avec les partenaires publics et/ou subsidiés et les acteurs du secteur privé actifs dans les processus d'acquisition-cession.

Parallèlement à ces missions,

- l'Agence assure un cadre de fonctionnement adéquat au seul guichet d'information et d'orientation (baptisé « Service 1819 »). Le Contrat de gestion assure la neutralité de ce service en tenant compte de l'existence de la gestion partagée via un comité de pilotage.

Le Service 1819 est avant tout un service régional, transversal à l'égard des trois piliers d'action pour les entrepreneurs (« Pilier avis et accompagnement », « Pilier financement » et « Pilier établissement, développement et infrastructure »). Sa tâche suit trois objectifs principaux, à savoir :

- Sensibiliser les Bruxellois aux possibilités offertes par l'entrepreneuriat, dans ses diverses formes et auprès des différents groupes cibles ;
- Fournir des informations de première ligne à toutes les personnes qui ont des questions concernant la mise en place ou le développement d'une activité économique à Bruxelles et le renvoi au(x) partenaire(s) approprié(s), public(s) ou privé(s) ;
- Animer les différents acteurs économiques bruxellois qui font partie des trois piliers d'action, par l'échange d'informations, l'incitation à la collaboration et la hausse de la complémentarité et de la qualité au moyen de la création de synergies.

Sur la base d'une convention de collaboration, hub.brussels est partenaire du Service 1819. En cette qualité, hub.brussels reconnaît le rôle central du Service 1819 et est simultanément utilisateur et fournisseur du Service.

Les missions et principes de fonctionnement du Service 1819 ont été fixés dans un plan de développement approuvé fin 2016 par le ministre compétent.

- L'Agence coordonne le réseau d'attachés économiques et commerciaux de la Région. Ces attachés commerciaux assurent un service gratuit d'utilité publique, comme stipulé dans le MoU signé par le SPF Affaires étrangères.

Concrètement, les attachés se chargent :

- De prodiguer aux entreprises bruxelloises des informations sur le climat commercial et réglementaire dans les pays hôtes respectifs ;
- D'accompagner les entreprises bruxelloises pendant leur recherche de contacts commerciaux ou l'ouverture d'un établissement sur place.

L'Agence mène à bien la gestion administrative, pratique et stratégique de ce réseau.



- L'Agence gère le secrétariat du Conseil de coordination économique et la coordination de ses groupes de travail comme déterminé dans l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 28/11/2002 portant création d'un Conseil de coordination économique.

## **B. Missions déléguées**

Par mission déléguée, on entend une mission qui n'est pas couverte par les missions organiques telles que définies ci-dessus, et qui est confiée ponctuellement par la Région de Bruxelles-Capitale à hub.brussels.

Les missions déléguées confiées à hub.brussels doivent être complémentaires aux missions organiques.

Sur le plan budgétaire, les moyens de financement complémentaires alloués à ces missions sont prévus dans des allocations budgétaires distinctes de la dotation prévue pour le financement des missions organiques. À cet effet, un accord doit le cas échéant être conclu entre les parties signataires du présent contrat à savoir le GRBC et le Conseil d'Administration de l'Agence.

## **C. Autres missions**

Outre les missions organiques et déléguées, hub.brussels peut exécuter d'autres missions.

Par autre mission, il convient d'entendre toute activité confiée à hub.brussels par toute institution internationale ou toute personne morale de droit public belge ou étranger qui implique une contribution directe ou indirecte à son objet social dans la mesure où l'activité est compatible avec les missions organiques.

Comme prévu dans l'ordonnance, ces missions peuvent être exécutées à condition que les trois critères suivants soient respectés :

- Ces missions sont compatibles avec les missions organiques de l'Agence ;
- Ces missions ne sapent pas le niveau de qualité élevé de l'exécution des missions de l'Agence ;
- Ces missions entrent dans le cadre d'une stratégie thématique ou régionale approuvée par le Gouvernement.

Ces missions seront présentées au Conseil d'Administration de l'Agence au préalable pour approbation.

Sur le plan budgétaire, les moyens de financement complémentaires alloués à ces missions sont repris dans des allocations budgétaires distinctes de la dotation prévue pour le financement des missions organiques.



## 4. Objectifs stratégiques

Les quatre missions organiques se traduisent en plusieurs objectifs stratégiques.

Accompagner les entreprises en Belgique et à l'étranger		Stimuler l'environnement et attirer les investissements			Appuyer les pouvoirs publics	
Garantir un accompagnement accessible de qualité.	Équiper les entrepreneurs (formation et instruments).	Faciliter et optimiser les relations entre les entreprises et les acteurs régionaux.	Détecter les opportunités économiques et les transposer en projets pilotes.	Développer des réseaux/clusters.	Monitorer l'économie bruxelloise.	Formuler des recommandations et représenter les intérêts régionaux.
Réaliser l'intégration au sein de hub.brussels.						
Développer une Agence forte reconnue et respectée par toutes les parties prenantes.				Développer un environnement de travail efficace au service des entrepreneurs.		

### A. Mission 1 : Accompagner les entreprises en Belgique et à l'étranger

Objectif stratégique 1 : garantir un accompagnement accessible de qualité pour les entrepreneurs à Bruxelles

L'accompagnement représente la tâche principale de l'Agence. Son premier public est l'entreprise, quelle que soit la phase de vie dans laquelle elle se trouve ou sa taille : du futur starter au siège d'exploitation d'une multinationale.

Pendant leur cycle de vie, les besoins des entreprises sont très variés. Les services qui leur sont proposés doivent tenir compte de cette grande diversité et les solutions qui leur sont offertes doivent être flexibles pour toujours mieux répondre à leurs attentes.

Au moyen de ses différentes missions, hub.brussels assure une prestation de services accessible à tous en matière d'accompagnement et, ce faisant, elle tente de toucher le plus d'entrepreneurs possible dans la Région de Bruxelles-Capitale. hub.brussels garantit cet accompagnement accessible de deux manières à l'aide de :

- La coordination des structures d'accompagnement ayant signé la charte de qualité régionale, parmi lesquelles celles qui bénéficient d'un financement régional ;
- L'offre propre d'un accompagnement de qualité dans les domaines d'expertise de hub.brussels.

#### a. Coordination des structures d'accompagnement

En tant qu'acteur central du « Pilier avis et accompagnement », hub.brussels jouera le rôle de coordinateur des structures d'accompagnement publiques ou subventionnées.

Cette coordination ambitionne une offre qualitative, claire, lisible et accessible de services d'accompagnement qui peuvent encadrer les entrepreneurs bruxellois dans les différents stades de leur cycle de vie. hub.brussels y parviendra en visant l'excellence des services et en veillant à l'homogénéité et la complémentarité avec l'offre existante, privée comme publique.

Dans ce cadre, hub.brussels continuera notamment à développer la charte de qualité régionale pour les services d'accompagnement subventionnés, à prodiguer des conseils relatifs à l'octroi de subventions pour les structures d'accompagnement au moyen d'appels à projets, en collaboration avec le Service 1819, et à coordonner les dossiers prioritaires par l'intermédiaire du Conseil de coordination économique.

Dans un souci d'efficacité et de clarté pour les entrepreneurs, l'Agence s'appuiera en premier lieu sur l'offre d'accompagnement existante, tant privée que publique. Elle peut toutefois développer des services d'accompagnement directement lorsque :

- L'offre existante au sein des structures coordonnées ne répond pas aux critères de la charte de qualité ;
- Le GRBC saisit le CA de l'Agence pour répondre à une priorité politique et ainsi multiplier la capacité d'accompagnement ;
- La création du service permet de répondre à un point névralgique ;
- Les prestations proposées par le secteur privé ne permettent pas une accessibilité à tous les entrepreneurs ;
- L'offre d'accompagnement est réputée inexistante et fait l'objet d'une demande du monde économique bruxellois.

#### b. Offre d'accompagnement dans les domaines d'expertise de hub.brussels

En fonction des moyens dont dispose l'Agence et selon son expertise, hub.brussels offre elle-même des services d'accompagnement et de conseil permettant le démarrage, la croissance et l'internationalisation d'entreprises dans (ou depuis) la Région de Bruxelles-Capitale. À cet égard, l'accent est mis sur toutes les formes d'innovation.

Cet accompagnement peut être individuel ou collectif, et ce, en fonction de certains critères (objet, profil d'entrepreneur, forme de commercialisation, marchés visés, etc.). Puisque chaque entreprise est unique, les services sont principalement personnalisés.

Les domaines d'expertise de hub.brussels évoluent en fonction des besoins des entrepreneurs et en tenant compte de l'offre de services existante sur le marché.

L'accompagnement se base sur des instruments développés ou acquis par l'Agence, qui seront utilisés pour garantir le meilleur niveau de service et seront mis à la disposition des entrepreneurs dans certains cas.

L'accompagnement ainsi fourni par hub.brussels vise à :

- Stimuler certains secteurs et à entraîner l'épanouissement rapide des entreprises au potentiel de croissance élevé ou à forte valeur sociétale

L'évolution du système économique doit se concentrer sur l'apparition de nouvelles entreprises qui sont le fer de lance de l'innovation. Il s'agit souvent de TPE qui correspondent à la stratégie régionale et impliquent des opportunités en termes d'occupation de qualité, tant pour les fondateurs que pour les Bruxellois.

L'Agence définit, en concertation avec le ministre compétent, les secteurs et thèmes prioritaires ayant un potentiel de croissance pour lesquels elle développe et dispense une



connaissance et une expertise plus poussées. Ceux-ci sont toujours conformes aux diverses politiques soutenues par le Gouvernement bruxellois, comme les objectifs de la Stratégie 2025 ou la stratégie de spécialisation intelligente du PRI.

Cette prestation de services peut s'adresser à certains secteurs/clusters ou adopter des formes spécifiques, comme l'intervention de hub.brussels dans les packages entrepreneuriaux dont des segments déterminés s'orientent vers les entreprises dotées d'un potentiel de croissance élevé (mesure SBA) ou l'accompagnement de dossiers prioritaires présentés au Conseil de coordination économique.

L'épanouissement d'entreprises fortes d'un potentiel de croissance peut également résulter de l'établissement d'entreprises étrangères dans la Région de Bruxelles-Capitale. L'Agence élabore une stratégie et fournit des services pour détecter, stimuler et faciliter ces investissements. Ce faisant, elle se base sur son rôle de coordinatrice du réseau des attachés économiques et commerciaux.

Les services d'accompagnement ainsi développés par hub.brussels font l'objet d'une concertation avec les acteurs existants sur le terrain, publics comme privés, et ambitionnent la complémentarité et les synergies.

– Faciliter le développement et l'adaptation

Par la force des choses, toute entreprise doit constamment s'adapter, soit à sa propre évolution soit à celle de ses clients, de ses concurrents ou, de manière plus générale, de la société.

L'Agence offrira aux entreprises établies un accompagnement nécessaire afin de s'adapter à ces évolutions.

À cet égard, elle accordera une attention spécifique à l'accompagnement d'entreprises dans leur recherche de solutions pour affronter les évolutions contextuelles (adaptation du plan d'entreprise, relocalisation, permis, financement, nouveaux marchés, mesures de soutien, etc.), et ce, depuis une logique locale (RBC) comme une logique d'expansion en dehors des frontières régionales.

### c. Dynamiser et promouvoir les exportations bruxelloises

Dans un monde globalisé où les entreprises s'internationalisent de plus en plus, faire preuve du plus grand dynamisme commercial est absolument nécessaire. hub.brussels s'inscrit comme le partenaire stratégique des exportateurs bruxellois tout au long du processus d'internationalisation, créateur de valeur ajoutée et d'emploi pour les Bruxellois.

L'internationalisation est en effet une étape qui s'impose souvent dans le cycle de vie d'une entreprise comme un facteur nécessaire à sa croissance, notamment en raison de la taille relativement réduite du marché domestique belge. Il est dès lors indispensable de donner un coup de pouce aux entrepreneurs qui tentent une expansion à l'international tout en diminuant leurs risques liés à l'exportation, qui peuvent être très importants. L'internationalisation est en effet une étape à laquelle les entreprises sont parfois mal préparées.

Une attention particulière est portée à l'accompagnement et la mise en valeur des secteurs spécifiques à l'économie bruxelloise, et notamment celui des services.

Grâce à ses équipes à Bruxelles et son réseau à l'étranger, hub.brussels développe et accompagne l'internationalisation des entreprises en s'employant à renforcer son action dans ses différents domaines de compétences à l'international :

- Sensibiliser les entreprises bruxelloises à l'internationalisation de leurs activités ;
- Prospecter les opportunités d'exportations et informer les entreprises bruxelloises ;
- Accompagner les exportateurs bruxellois sur les marchés étrangers ;
- Assurer une visibilité positive de l'économie bruxelloise hors de nos frontières.

Cette action est définie en concertation avec les Agences en charge de l'exportation dans les autres Régions du pays, au bénéfice des entreprises bruxelloises.

En complément à cette action, hub.brussels lance des actions pertinentes pour sensibiliser et conseiller les entreprises bruxelloises exportatrices dans le cadre de leur responsabilité sociale, singulièrement dans des marchés non-européens.

## Objectif stratégique 2 : équiper les entrepreneurs (formation et instruments)

Afin de garantir la durabilité des entrepreneurs accompagnés, l'Agence ambitionne de rendre les entrepreneurs bénéficiaires les plus autonomes possible. Dès lors, les bénéficiaires se voient aussi offrir des instruments et des compétences qui leur permettent d'accomplir leurs missions en toute indépendance.

Concrètement, cela se traduit en deux objectifs opérationnels :

### a. Fournir des instruments aux entrepreneurs

En sus de l'accompagnement, l'Agence développe une série d'instruments qui répondent directement aux besoins des utilisateurs. Ces instruments renforcent leur autonomie ainsi que la capacité à se remettre en question et à prendre des décisions.

Ces instruments sont répartis en deux catégories : ceux mis à disposition pendant l'accompagnement et ceux mis directement à la disposition du public-cible. Ils adoptent la forme la plus appropriée en fonction des besoins et du contexte.

L'Agence veille à ce que leur développement ait lieu en concertation avec les bénéficiaires et soit complémentaire à l'offre existante, publique comme privée. De plus, elle s'assure que l'ensemble des instruments soit cohérent, pertinent, complet et facilement lisible pour les utilisateurs.



## b. Renforcer les compétences des entrepreneurs

D'une part, les entrepreneurs doivent disposer de diverses compétences. D'autre part, nous constatons que l'entreprise est souvent un lieu privilégié pour acquérir et développer ces compétences.

S'il existe certains besoins relatifs à l'acquisition de compétences liées à l'activité principale de l'Agence et qu'aucun organisme de formation n'est en mesure de proposer un programme adapté, l'Agence peut proposer un programme et l'exécuter, à défaut de partenaires d'exécution.

Ces programmes peuvent s'adresser à tous les publics cibles pertinents (demandeurs d'emploi, futurs entrepreneurs, néo-exportateurs, etc.) et se caractérisent par un lien étroit avec l'entreprise (stages, coaching, études de cas, etc.).

En outre, l'Agence peut établir des programmes de formation en partenariat avec d'autres institutions, privées ou publiques.

### Conditions de succès:

- 1 Définir un plan d'action stratégique de coordination des structures d'accompagnement ;
- 2 Signer une charte de qualité de l'accompagnement en RBC avec les partenaires publics et privés subsidiés ;
- 3 Développer une chaîne d'accompagnement inclusive pour tous les entrepreneurs bruxellois (fracture numérique, linguistique, de genre etc.) ;
- 4 Participer au processus d'octroi de subsides (AAP) à l'accompagnement des entrepreneurs en RBC en émettant des avis motivés ;
- 5 Développer un centre d'expertise en veille et prospective économique à destination des entrepreneurs bruxellois, du personnel de hub.brussels et de la chaîne d'accompagnement régional ;
- 6 Réviser les outils existants ainsi que les méthodologies d'accompagnement afin de répondre au mieux aux attentes du monde entrepreneurial ;
- 7 Assurer que le personnel de l'Agence est en capacité d'accompagner les entrepreneurs dans leurs défis liés à la digitalisation, à l'agilité, à l'innovation et à l'internationalisation ;
- 8 Anticiper les futures niches économiques pour y favoriser les investissements et la croissance ;
- 9 Créer une transversalité et complémentarité entre les services d'accompagnement tant internes qu'externes, et tant publics que privés ;
- 10 Inscrire le plan annuel export dans une stratégie pluriannuelle concertée avec le GRBC se fondant sur l'analyse des nouvelles tendances et opportunités géo-économiques et des besoins propres à la dynamique économique bruxelloise ;
- 11 Mettre au point un CRM transversal permettant une gestion dynamique et proactive des bénéficiaires et l'analyse de leurs besoins.

## B. Mission 2 : Stimuler l'environnement et attirer les investissements

L'accompagnement représente la mission de base de hub.brussels. L'impact de cet accompagnement ne sera que plus efficace s'il s'accompagne d'efforts vis-à-vis de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Ici, il est question d'une série d'actions destinées aux acteurs qui influencent le contexte entrepreneurial comme les associations professionnelles, les pouvoirs publics, les différentes structures d'accompagnement, les associations de commerçants, etc.

### Objectif stratégique 3 : faciliter et optimiser les relations entre les entreprises et les acteurs régionaux

hub.brussels consacre une attention particulière au développement de connexions positives avec d'autres acteurs. Celles-ci peuvent prendre différentes formes en fonction des besoins : structurelles ou ponctuelles, proactives ou réactives.

De plus, hub.brussels s'oriente tant vers le réseau local, afin de renforcer le réseau entrepreneurial régional et de placer Bruxelles dans le contexte plus large de l'hinterland économique, que vers le réseau qui relie Bruxelles au reste du monde. Dans ce dernier cas, il s'agit de valoriser les acteurs bruxellois à l'étranger comme de valoriser Bruxelles auprès des partenaires et investisseurs étrangers potentiels.

Cet objectif sera réalisé au moyen de trois objectifs opérationnels :

#### a. Attirer de nouveaux investissements étrangers

Par sa position géographique, combinée au pouvoir d'achat et la diversité de ses habitants et de ses travailleurs, et vu la présence de nombre d'organisations internationales sur son territoire, Bruxelles doit être considérée comme la localisation par excellence. Pour toute entreprise multinationale qui souhaite pénétrer le marché européen, pour des associations internationales cherchant à faire entendre leur voix auprès des institutions européennes, et pour des entreprises et enseignes cherchant un marché mature pour développer leur offre de biens et de services.

hub.brussels concrétise l'ambition de la Région en attirant sur son territoire des entreprises étrangères créatrices de valeur ajoutée (en termes de croissance et/ou de création d'emploi) et des enseignes de qualité, en assurant :

- La promotion des atouts de Bruxelles auprès des investisseurs potentiels et leurs relais ;
- L'accompagnement des entreprises étrangères dans leur implantation à Bruxelles ;
- La collecte des informations sur les investisseurs étrangers établis à Bruxelles et sur le positionnement de Bruxelles dans les benchmarks internationaux.



## b. Renforcer les liens entre les différents acteurs

Dans ce cadre, hub.brussels s'adresse à divers publics cibles, ce qui reflète la diversité de ses missions.

### – Les entreprises

hub.brussels rassemble les entreprises pour créer des opportunités à plusieurs niveaux : business, innovation, internationalisation, partenariats, visibilité, sensibilisation aux questions spécifiques, facilitation de l'échange entre semblables, innovation collaborative, clustering, réseautage, mentoring... En outre, l'Agence met en contact ces mêmes entrepreneurs avec des parties prenantes institutionnelles ou académiques ou des citoyens (montage de projets, cocréation, MoU avec des partenaires d'autres pays, appels à propositions, projets avec différents acteurs, programmes européens, etc.). De cette manière, la mission de renforcement à l'échelle de l'entreprise est assortie d'une mission visant à consolider les entreprises dans leur environnement, public ou privé.

L'Agence jouera un rôle dans le renforcement de la représentation des entreprises et le soutien des administrations locales, au moyen de la production d'informations ciblées et organisées, de la prise en compte des besoins et, dans certains cas, d'un accompagnement spécifique.

Dans l'ensemble, l'Agence ne considère pas ces acteurs comme des bénéficiaires uniquement, mais aussi comme des partenaires.

### – Les institutions et structures d'accompagnement

Comme déclaré dans la mission 1, objectif 1a, hub.brussels joue un rôle central dans le pilier d'action « Avis et accompagnement » et coordonne à ce titre les structures d'accompagnement bruxelloises financées en tout ou en partie avec des moyens publics. Dans ce contexte, hub.brussels continuera notamment à développer la charte de qualité régionale pour les services d'accompagnement subventionnés en vue de garantir la qualité de la prestation de services.

Par l'intermédiaire d'accords avec des homologues étrangers, l'Agence développera un cadre favorable pour l'internationalisation de l'économie et des entreprises.

L'Agence assure le secrétariat du Conseil de coordination économique qui a pour objectif de « proposer des solutions concrètes et coordonnées permettant de résoudre les problèmes rencontrés par les entreprises pour s'établir, se développer ou rester dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ces solutions peuvent concerner des entreprises déterminées comme des problématiques générales. »

La participation de hub.brussels dans les organes de décision ou d'avis d'acteurs économiques complémentaires sera favorisée par le GRBC.

Par ailleurs, en vue de renforcer les liens entre les différents pôles, et en particulier, le continuum entre recherche/développement, innovation et croissance de nos entreprises et de notre économie, Innoviris, Finance.brussels et hub.brussels se rapprocheront. Les



activités d'Innoviris seront conservées, de même que les synergies entre les différents services de cet OIP. Les programmes multi-acteurs seront également poursuivis afin de décloisonner les mondes entrepreneurial, associatif et universitaire. En parallèle, et dans un objectif de moyen terme, un travail d'intégration des politiques régionales d'innovation, d'accompagnement et de financement sera mené en vue de renforcer le soutien à la chaîne d'Innovation, avec la participation de tous ses acteurs. hub.brussels se rapprochera également du réseau des incubateurs et des fablabs pour favoriser la cohérence d'offre d'accompagnement entre les dispositifs publics, privés ou associatifs.

– Le réseau d'attachés économiques et commerciaux

L'Agence met en œuvre, développe et coordonne les engagements de la RBC tant avec les autorités fédérales ou régionales belges qu'avec le Grand-Duché de Luxembourg en matière de représentation économique et diplomatique à l'étranger avec le soutien du GRBC.

L'Agence se chargera d'élaborer un réseau stratégique d'attachés économiques et commerciaux dans le monde entier, conformément aux ambitions internationales de la Région et de ses entreprises, à la fois en vue de développer l'exécution de biens et de services et d'attirer des entreprises étrangères, et ce, afin de stimuler les investissements en RBC. L'Agence conclura des accords de collaboration au niveau bruxellois, interrégional, fédéral et international qui sont nécessaires pour garantir la représentation économique et commerciale de la Région à l'étranger dans les meilleures circonstances, pour construire une image cohérente et forte avec les ambitions du présent contrat et pour comparer celles-ci aux évolutions des organisations concurrentes issues de régions et pays européens et chargées d'une mission comparable, et ce, dans un contexte extrêmement compétitif en matière de commerce international.

### c. Promouvoir la Région de Bruxelles-Capitale et ses entreprises

La promotion de la Région de Bruxelles-Capitale s'effectue d'abord sur son propre territoire : il s'agit de valoriser l'image de la Région auprès de ceux qui en font partie. Pour faire de la Région un lieu de prédilection pour l'esprit d'entreprise, ses entrepreneurs doivent surtout être convaincus. Il importe dès lors de faire connaître les opportunités offertes et les réussites enregistrées.

De plus, il est essentiel de diffuser cette image au monde extérieur (régions limitrophes, Europe, reste du monde), en établissant des priorités stratégiques en fonction des résultats attendus. Cette image doit s'appuyer sur des faits et ne peut pas se limiter à des slogans. Par conséquent, cette promotion doit trouver son origine dans la réalité.

Pour cela, l'Agence entretient son réseau de partenaires stratégiques à Bruxelles, en Belgique et à l'étranger, en vue de présenter un argumentaire pertinent, complet et convaincant des atouts généraux, économiques, sectoriels ou thématiques de la Région.



## Objectif stratégique 4 : détecter les opportunités économiques et les transposer en projets-pilotes

Outre la conception et le développement de services continus accessibles à tous les bénéficiaires potentiels, comme décrit ci-dessus, l'Agence se charge de l'exécution de projets influençant l'écosystème.

Grâce à son rôle d'accompagnement, elle occupe une position spécifique qui lui permet d'avoir une vue unique sur les besoins des entrepreneurs. De ce fait, elle est en mesure de détecter les besoins sous-jacents. Cette détection d'opportunités est réalisée moyennant une méthodologie claire et la plus grande vigilance. L'Agence en rédige des rapports spécifiques.

Sur base de ses analyses et en accord avec le GRBC, l'Agence initie des projets ponctuels d'impulsion afin de favoriser l'adoption de business models innovants, elle favorise ainsi la mutation de l'appareil économique bruxellois et accroît sa réputation et sa modernité.

Ces projets se distinguent des autres services par leur caractère ponctuel (ils sont limités dans le temps dès le départ). S'ils ne répondent pas toujours aux besoins formulés, ils exercent toujours un effet incitatif sur les parties prenantes. Ils peuvent déboucher sur le démarrage de nouveaux services au sein de hub.brussels, à leur transformation comme sur la cession du service à d'autres parties prenantes.

Sur le plan opérationnel, cet objectif se traduit de deux façons :

### a. Découvrir des opportunités

L'Agence développe un monitoring de la situation des bénéficiaires et de leur environnement.

Celui-ci tient compte des informations collectées au sein de l'Agence à Bruxelles et à l'étranger à travers ses activités et sur lesquelles elle se base systématiquement. Ce faisant, des besoins transversaux comme des besoins relatifs à certaines problématiques locales sont identifiés.

Le but consiste à découvrir opportunités d'action innovantes pour l'Agence.

### b. Mener des projets ponctuels

L'environnement des bénéficiaires évolue constamment, et ce, à tous les niveaux : régional, national, international. Il existe des périodes de crises, de réussites, de difficultés et d'opportunités, toujours à un rythme soutenu.

C'est pourquoi hub.brussels a pour mission de mettre sur pied des actions ponctuelles et proactives, outre les actions préalablement définies et accessibles à tous.

Ces actions ou projets :

- Sont établis au moyen de partenariats ;
- Sont limités dans le temps ;
- Sont liés à une actualité/un besoin identifié.

En termes de gestion comme d'impact, ces projets visent l'excellence et sont exécutés en appliquant les méthodologies les plus adaptées.

Il s'agit de projets pilotes dont l'évaluation est la plus détaillée possible, afin de pouvoir se baser sur les résultats.

L'Agence veillera toujours à répondre à un besoin collectif qui n'est pas ou ne peut être abordé par le secteur privé.

## Objectif stratégique 5 : développer des réseaux/clusters

hub.brussels est un acteur incontournable dans le développement de la politique de clustering du Gouvernement bruxellois. Dans ce domaine, hub.brussels endosse une fonction d'investigation, d'impulsion et non une fonction de soutien structurel à long terme.

Celle-ci s'oriente vers les liens de collaboration entre les entreprises bruxelloises caractérisées par leurs ambitions de croissance, une sensibilisation élevée à l'innovation et leur regard international. Au moyen d'une collaboration durable et active entre différents acteurs, le cluster doit entraîner une hausse de la compétitivité auprès des entreprises impliquées.

hub.brussels joue le rôle de facilitateur dans le développement de clusters ou de réseaux et se base principalement sur une approche ascendante pour ce faire. L'Agence collabore toujours avec les autres acteurs, publics comme privés, actifs sur le terrain et elle recherche la complémentarité et les synergies. Les activités élaborées dans ce cadre sont diversifiées, mais s'adressent toujours à un groupe d'entreprises qui ont des actions collectives.

Les choix des secteurs et clusters spécifiques sont indiqués par le ministre et correspondent aux priorités déclarées dans les différentes politiques du Gouvernement bruxellois.

Le rôle de hub.brussels n'est pas de continuer à investir dans des réseaux et écosystèmes sectoriaux d'entreprises mûres et capables de se prendre en charge.

Les résultats de cette politique de cluster sont régulièrement analysés et confrontés aux objectifs initiaux. Au terme de l'évaluation, des recommandations sont émises pour envisager, le maintien du cluster, sa réorientation, ou l'interruption des investissements publics. Cette adaptation peut prendre différentes formes telles que la redéfinition du terrain de travail, la résiliation, le transfert à un tiers ou le lancement d'un nouveau cluster.

### Conditions de succès:

- 1 Coordonner une plate-forme des clusters régionaux pour une diffusion d'outils communs, pour une définition de priorités partagées, et pour le développement de synergies avec les autres services à l'intérieur et à l'extérieur de hub.brussels.
- 2 Mener une évaluation des clusters actuels en vue de les développer ou les rediriger pour un accompagnement en adéquation avec les attentes des clients et en tenant compte de l'écosystème de soutien existant.
- 3 Mettre sur pied une plate-forme de dialogue avec les pouvoirs locaux.



- 4 Renforcer la synergie entre les clusters (émulation, logique de production) et les expertises export de l'Agence (connaissance des marchés de débouchés) pour ce qui concerne l'internationalisation des entreprises.
- 5 Evaluer et renforcer l'internationalisation par l'innovation notamment en continuant à s'appuyer sur les programmes européens.
- 6 Signer une convention-cadre avec des partenaires institutionnels régionaux en dehors du pôle accompagnement afin de disposer d'une stratégie partagée (sont au moins visées Innoviris, le Port de Bruxelles, Citydev, Visit, Bruxelles Environnement, Bruxelles-Mobilité , finance.brussels, Perspectives, BEE).
- 7 Créer des équipes dédiées à l'innovation de la rupture pour accompagner les entreprises dans le développement de nouveaux business models.
- 8 Développer un observatoire de la nouvelle économie afin d'engager le monde entrepreneurial vers des mutations créatrices de croissance et de valeur ajoutée.
- 9 Utiliser le Lab pour consolider les méthodologies qui ont été développées (placer l'utilisateur final au centre des réflexions).
- 10 Gérer, optimiser et évaluer le réseau des attachés économiques et commerciaux en fonction des besoins des exportateurs et des intérêts de la Région en termes d'attraction d'investisseurs étrangers
- 11 Organiser la formation continue régulière des attachés économiques et commerciaux et de leur personnel local.
- 12 Mener une stratégie invest à la hauteur des ambitions de la Région tant sur le plan de l'expertise que sur le plan opérationnel, et inscrire le plan annuel invest dans une stratégie pluriannuelle, concertée avec le GRBC et se fondant sur l'analyse des nouvelles tendances et opportunités géo-économiques et des besoins propres à la dynamique économique bruxelloise.
- 13 Valoriser l'Agence comme vecteur de l'image économique de la Région à Bruxelles et à l'étranger, en partenariat avec les vecteurs de l'image institutionnelle et politique de Bruxelles (brussels.international et visit.brussels).

### C. Mission 3 : Appuyer les pouvoirs publics

Au départ des deux missions organiques précédentes, l'Agence doit alimenter les politiques régionales.

Il s'agit de développer une connaissance spécifique de l'écosystème économique bruxellois et de le mettre en perspective de façon pratique et accessible.

Sur la base de son expertise, l'Agence soumettra des propositions au Gouvernement.

#### Objectif stratégique 6 : monitorer l'économie bruxelloise

Avoir une connaissance pratique de l'économie bruxelloise et internationale constitue un défi de taille pour les pouvoirs publics. Cet aperçu, organisé autour d'indicateurs clés locaux et internationaux, doit correspondre le plus possible à la réalité en temps réel. Il intègre tant des analyses macro-statistiques, des indicateurs et des repères internationaux que des feed-backs d'entrepreneurs et d'autres bénéficiaires.

L'association de ces deux sources d'information est la base de l'évaluation, qualitative comme quantitative, de l'impact réel de la politique gouvernementale.

Cette mission de base peut être accomplie au moyen de compléments ciblés sous forme d'études ou de missions d'expertise exploratoires comme décrit ci-après.

Cet objectif est donc réalisé par deux intermédiaires :

#### a. Analyse de l'écosystème

L'Agence produit la connaissance nécessaire à l'élaboration de la politique gouvernementale régionale en matière d'économie.

Elle développe une surveillance active de la situation économique dans la Région de Bruxelles-Capitale, de sa position sur le plan international et de son contexte. Ce monitoring, complémentaire à celui de la mission 2, se fonde principalement sur :

- Des indicateurs macro comme des statistiques, des notations économiques et sociales, l'image de Bruxelles à l'étranger, exécution de services... Ces éléments servent de base pour une modélisation.
- Des signaux locaux ou internationaux faibles concernant la notoriété de la Région de Bruxelles-Capitale, les besoins des entreprises, le moral des entrepreneurs, les opportunités commerciales, les tendances prometteuses, les nouvelles niches de spécialisation intelligente assorties d'un potentiel de croissance, l'internationalisation géographique, thématique ou sectorielle, etc.

Ce monitoring actif vise à évaluer les évolutions au niveau économique ainsi que l'impact de la politique gouvernementale.

Il réunit une dimension macro ou théorique et la pratique quotidienne des services en contact direct avec les bénéficiaires.

#### b. Évaluation continue des actions menées

L'Agence procède à une évaluation continue de ses services (qualité et impact) et fait du feed-back de ses utilisateurs une priorité.

Ce faisant, elle est bien placée pour identifier et évaluer en permanence les actions, à commencer par ses propres orientations.

Elle a la mission d'identifier les actions qui exercent une influence positive réelle (ex post) et celles qui peuvent représenter un frein dans la réalisation des objectifs.

La Région consultera aussi l'Agence pour apprécier ex ante les politiques gouvernementales associées à ses domaines de compétence. L'avis de hub.brussels lors de l'élaboration d'une nouvelle ordonnance en matière de législation d'expansion économique ou lors de la révision du soutien financier à l'exportation illustre ce cas de figure.



## Objectif stratégique 7 : formuler des recommandations et représenter les intérêts régionaux

D'après la vision obtenue à l'aide du monitoring, l'Agence est chargée de formuler régulièrement des propositions concertées et de soutien relatives à la modification des politiques régionales, belges et européennes existantes, et ce, en vue d'atteindre les objectifs de ce contrat. Dans ce cadre toujours, hub.brussels émettra, le cas échéant, des avis concernant des appels à projets pour l'octroi de subventions facultatives à des structures d'accompagnement actives à Bruxelles.

L'Agence intervient dans certains cas en tant que représentante de la Région pour défendre ses intérêts. Ainsi, hub.brussels peut être désignée afin de représenter l'actionnariat de la Région dans des structures financées par celle-ci (centres d'entreprises, incubateurs...).

### Conditions de succès:

- 1 Développer l'accès aux données permettant l'analyse micro-et macro-économique de données et disposer d'outils utiles à l'analyse ;
- 2 Développer des tableaux de bord et des initiatives portées par hub.brussels pour émettre des recommandations à l'attention du GRBC ;
- 3 Poursuivre l'élaboration du Schéma de Développement Commercial (SDC) pour guider la politique régionale commerciale ;
- 4 Ouvrir l'outil analytics.brussels et élaborer de nouveaux produits d'aide à la décision ;
- 5 Elaborer et enrichir le panorama de l'économie bruxelloise chaque année ;
- 6 Proposer une nouvelle définition des secteurs économiques prioritaires en RBC ;
- 7 Proposer une nouvelle méthodologie d'évaluation du réseau des AEC, destinée à améliorer l'efficacité de leur localisation et des services couverts par rapport aux priorités.

## D. Mission 4 : Réaliser l'intégration au sein de hub.brussels

hub.brussels ne se limite pas à la juxtaposition d'Atrium.brussels, BI&E et impulse.brussels. En effet, hub.brussels doit être synonyme d'une entité bruxelloise solide et d'une valeur établie pourvue d'une cohérence et d'une vision univoque au sein du paysage économique bruxellois. Les différentes parties prenantes acceptent et valorisent cette vision, en interne comme en externe.

## Objectif stratégique 8 : développer une Agence forte reconnue et respectée par toutes les parties prenantes

hub.brussels se profile comme une Agence qui constitue une plaque tournante pour l'entrepreneuriat bruxellois et est considérée de la sorte par les différentes parties impliquées telles que les entrepreneurs, les partenaires publics et privés et les collaborateurs.

### a. hub.brussels : la plate-forme des entrepreneurs bruxellois

Les entreprises bruxelloises ou investisseurs étrangers et/ou leurs représentants frapperont à la porte de hub.brussels pour garantir leur réussite. Les locaux seront ouverts au public d'entrepreneurs, qui sont des clients et aident simultanément à développer la vision de l'Agence. Ils travaillent à leur propre transformation, mais aussi à celle de l'Agence.

Les entrepreneurs s'adressent aussi à hub.brussels pour participer à des séminaires et/ou présentations donnés par des orateurs visionnaires et reconnus. Les informations sont omniprésentes dans les locaux de hub.brussels.

En outre, hub.brussels adopte une attitude proactive et fait un pas vers les entrepreneurs. Ces derniers font appel aux Account Managers afin d'évaluer leurs défis et de définir un programme d'accompagnement utile.

#### **b. hub.brussels : un acteur central dans le paysage de soutien bruxellois**

hub.brussels est l'acteur public central du « Pilier avis et accompagnement » des institutions économiques de la Région de Bruxelles-Capitale. L'Agence est reconnue et considérée comme un partenaire de référence qui facilite la réussite de projets d'entrepreneuriat à Bruxelles et leur expansion en Belgique et à l'étranger. Elle bénéficie également de la même reconnaissance à l'étranger, auprès des investisseurs et des pouvoirs publics étrangers.

L'Agence coordonne les activités des institutions d'accompagnement qui font partie du « Pilier avis et accompagnement » en vue de valoriser et d'optimiser l'offre d'avis et d'accompagnement dans la Région de Bruxelles-Capitale.

hub.brussels concrétise ces ambitions en synergie d'une part à l'aide du « Pilier financement » et du « Pilier localisation, développement et infrastructure » et, d'autre part, au moyen de son réseau de partenaires publics, privés, associatifs et sectoriels au niveau local, régional, fédéral, européen et international.

#### **c. Les hubsters : la richesse de hub.brussels et la richesse de l'économie de demain !**

hub.brussels est consciente de tirer sa richesse de son capital humain. Les collaborateurs ont enrichi l'Agence de leur expérience poussée ou ont développé une expertise au sein de leur fonction. Mais par-dessus tout, ils sont la figure de proue des valeurs de l'Agence et sont motivés par la réussite de ses clients.

Au sein de hub.brussels, il existe une culture forte acceptée, valorisée et suivie par les différents collaborateurs. « Nous sommes des "hubsters" ! » L'Agence et les entreprises présentent une ressemblance.

Les jeunes diplômés considèrent un emploi auprès de hub.brussels comme un passage intéressant, ou mieux, comme un objectif de carrière pour développer leur connaissance du monde économique et étudier et prototyper les solutions de demain. Cela signifie qu'ils sont avant tout ingénieux et rigoureux, responsables et transgressifs avec une soif d'apprentissage et de changement permanente, à une vitesse qui dépasse même l'évolution économique.

#### **d. Capitaliser sur la notoriété et la lisibilité de la marque Invest-Export.brussels à l'étranger**

La marque Invest-Export.brussels est aisément identifiable à l'étranger comme désignant l'organisme public de référence pour le commerce extérieur et l'accompagnement des investisseurs étrangers à Bruxelles. Afin de continuer à profiter de cette lisibilité, le développement de la stratégie de communication de hub.brussels tiendra compte de cet élément.



## Objectif stratégique 9 : développer un environnement de travail efficace au service des entrepreneurs

Le fonctionnement de hub.brussels ambitionne de réaliser les principes à la base de la rationalisation, à savoir :

- Viser une efficacité accrue de l'offre existante au service des entrepreneurs en :
  - Évitant le chevauchement entre acteurs ;
  - Couvrant tous les besoins nécessaires au développement de PME ou TPE.
- Simplifier l'offre existante et augmenter la lisibilité en :
  - Poursuivant des synergies et une complémentarité entre les différentes structures de soutien ;
  - Proposant un service business friendly en premier lieu.

Au sein de hub.brussels, l'organisation visera à garantir l'efficacité des moyens mis en œuvre et à recourir de façon optimale à ces moyens en fonction des objectifs repris dans ce contrat.

Les procédures internes et les instruments déployés sont destinés à augmenter l'efficacité interne.

Cette efficacité, qui doit profiter à l'entrepreneur bruxellois, fera l'objet d'un monitoring et d'une évaluation permanents ainsi que d'une analyse de l'impact des actions offertes par hub.brussels.

Parallèlement, hub.brussels construira une image forte à l'aide de sa communication afin de simplifier la lisibilité de l'offre pour l'utilisateur final.

### Conditions de succès:

- 1 Définir un plan de communication pour développer la notoriété de l'Agence ;
- 2 Multiplier les actions transversales aux différentes entités qui ont rejoint hub.brussels ;
- 3 Communiquer, tant à l'interne qu'à l'externe, sur les réussites communes et les actions transversales ;
- 4 Démontrer la plus-value de la nouvelle Agence en termes d'efficacité et d'efficience ;
- 5 Élaborer un baromètre du bonheur au travail ainsi qu'un plan de prévention contre la charge psycho-sociale ;
- 6 Investir dans la formation des équipes ;
- 7 Moderniser et simplifier les processus internes au profit des utilisateurs et des bénéficiaires ;
- 8 Implémenter les engagements régionaux et de simplification administrative ;
- 9 Développer une politique d'attraction et de rétention des talents ;
- 10 Encourager l'audace, la prise de risque au sein des équipes en misant sur l'intelligence collective et la co-création ;
- 11 Intégrer les partenaires et les clients dans la construction des modèles managériaux pour développer une approche orientée client ;
- 12 Développer l'agilité et la prise d'initiatives en dépassant les obstacles organisationnels et administratifs ;
- 13 Établir un plan d'aménagement de l'espace de travail pour une meilleure collaboration des équipes et le développement de l'esprit d'équipe ;
- 14 Tester et implémenter des outils et services permettant une flexibilité encadrée du travail sans trop impacter la vie privée du personnel.



## 5. Valeurs de l'Agence

### A. Excellence

Le personnel de hub.brussels anticipe et satisfait au mieux les attentes et les besoins de ses bénéficiaires et parties prenantes.

Il cherche à se dépasser, en améliorant en continu la qualité, la pertinence et l'efficacité des services de l'Agence. Il mesure, analyse et évalue l'atteinte de ses objectifs et les impacts de ses interventions sur ses bénéficiaires et l'économie bruxelloise.

Il participe à une organisation efficiente et une gestion optimale des ressources humaines et budgétaires pour garantir un service de qualité.

Il pratique la remise en question régulière en vue de l'amélioration de ses pratiques et procédures. Le personnel est engagé et compétent. Il bénéficie d'une formation continue et son implication dans la recherche de solutions pour améliorer les services et modes de fonctionnement est constante.

Ce personnel cherche à exceller avec ses collègues et son environnement. Les équipes connaissent leurs valeurs ajoutées mutuelles, et se sollicitent afin de résoudre ensemble les problèmes et de répondre aux attentes des bénéficiaires et parties prenantes. Il combine ses efforts avec ceux des autres organismes locaux, régionaux, fédéraux et internationaux ainsi que les partenaires privés et facilite les synergies avec eux.

Les employés de hub.brussels sont des ambassadeurs de l'excellence régionale.

### B. Intégrité

Le personnel de hub.brussels respecte l'ensemble des réglementations établies et est loyal envers ses mandants que sont ses organes de gestion et le GRBC.

Il communique clairement avec ses bénéficiaires et parties prenantes sur ce qu'ils peuvent attendre de lui, et il s'efforce de respecter ses engagements.

Il applique le principe d'équité envers ses bénéficiaires. Tout en appliquant le principe d'accessibilité des services, il peut développer des services sur mesure destinés à des bénéficiaires confrontés à certains types d'opportunités ou défis entrepreneuriaux.

Il respecte la vie privée et la confidentialité des informations et des données qu'il traite. Il anticipe tout conflit d'intérêt.

Il met en application les valeurs et les principes de fonctionnement de l'Agence et il en assure la communication. Il garantit notamment l'objectivité, l'équité, et la transparence des processus de recrutement, de promotion et de gestion des ressources humaines ainsi que dans l'utilisation et la justification des deniers publics.



## C. Bienveillance

Le personnel de hub.brussels est bienveillant et encourage la bienveillance en interne comme à l'égard des bénéficiaires et parties prenantes. Il donne du sens à son travail et à celui de ses collègues.

Il est particulièrement attentif à la diversité. Il garantit une égalité de traitement sans distinction formelle ou informelle selon, notamment, l'âge, la caractéristique physique ou génétique, la conception philosophique ou religieuse, l'état civil, l'état de santé, la fortune, le genre, le handicap, la langue, l'orientation sexuelle, l'origine, ...

Le management s'engage à faire tout ce qui est possible pour favoriser le bonheur des équipes notamment à travers leur épanouissement professionnel. Il promeut le meilleur équilibre possible entre vie professionnelle et vie privée.

Les équipes d'encadrement favorisent l'esprit d'équipe et l'entraide. Elles mettent en place des modes de travail collaboratifs, en interne comme avec les partenaires. Ceci entend qu'elles veillent à intégrer, très en amont des projets, le secteur privé afin de considérer l'offre existante sur le marché.

Le management s'intéresse au travail et aux résultats des équipes. Les succès sont reconnus, célébrés et récompensés ; le personnel tire les enseignements de ses échecs.

Les collaborateurs sont recrutés pour leurs compétences mais aussi pour leurs attitudes et valeurs. L'Agence privilégie des qualités humaines qui correspondent à ses valeurs.

L'Agence promeut une convivialité linguistique, tant vis-à-vis de ses bénéficiaires et parties prenantes qu'en interne.

## D. Audace

Changer ne fait pas peur au personnel de hub.brussels. Il envisage l'avenir avec enthousiasme. Ce qu'il offre à ses bénéficiaires aujourd'hui, ne sera probablement pas suffisant pour les satisfaire demain. Le personnel de l'Agence est acteur du changement et suscite l'ouverture au changement chez les bénéficiaires.

Dans un monde en évolution, il continue à apprendre, individuellement et collectivement. Il recherche, développe, et partage des connaissances nouvelles. Il s'assure de leur intégration par les bénéficiaires et les équipes.

Le personnel de hub.brussels stimule la créativité et l'innovation de ses bénéficiaires et des équipes par des démarches ambitieuses et participatives.

Pour innover, il valorise l'expérimentation, assume la prise de risque, et soutient l'audace entrepreneuriale.

Chacun contribue à assurer l'agilité de l'Agence dans un environnement.

## E. Responsabilité

hub.brussels s'engage à mettre en œuvre une gestion efficiente et responsable des deniers publics tout en faisant la promotion en son sein d'une culture de gestion durable, environnementale et sociétale, notamment dans ses investissements, dans sa gestion des ressources et dans son approche de la mobilité du personnel.

Dans son action, hub.brussels s'engage à promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat responsable. S'appuyant sur les initiatives et outils existants ou en développant d'autres plus spécifiques, hub.brussels renforce les actions d'autres organismes bruxellois, que cela soit en matière du respect de l'économie circulaire, d'économie inclusive, de respect de l'environnement, ou de mobilité.

En ce sens, l'action de hub.brussels en cette matière s'inscrit dans le cadre des engagements pris au niveau régional (Déclaration gouvernementale), fédéral (Plan d'Action National « Entreprises et droits humains »...), mixte (Accord de Paris...), européen et international (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies...). L'objectif final est d'informer, de sensibiliser et de soutenir au mieux les entreprises bruxelloises au développement durable, et de renforcer ainsi leur responsabilité sociétale, au sein de leur stratégie de développement.



## 6. Principes de bonne gouvernance

### A. Contexte

En tant que service public, hub.brussels doit gérer les risques susceptibles d'avoir un impact sur les services rendus et la réalisation des résultats souhaités, ainsi que garantir les intérêts financiers de la Région.

À cet effet, elle s'engage à mettre en place un système de contrôle se calquant sur celui de la Région, basé :

- Sur l'Ordonnance organique portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle (OOBCC) du 23 février 2006 ;
- Sur l'AGRBC du 18 octobre 2007 portant sur le contrôle interne et notamment sur le contrôle interne métier, le contrôle comptable et le contrôle de la bonne gestion financière ;
- Et sur l'AGRBC du 24 octobre 2014 concernant les modalités du contrôle de gestion.

Par ailleurs, une obligation de résultats existe dans le chef de hub.brussels par rapport à ses objectifs, tels que précisés dans le présent contrat.

### B. Engagements au niveau gouvernance

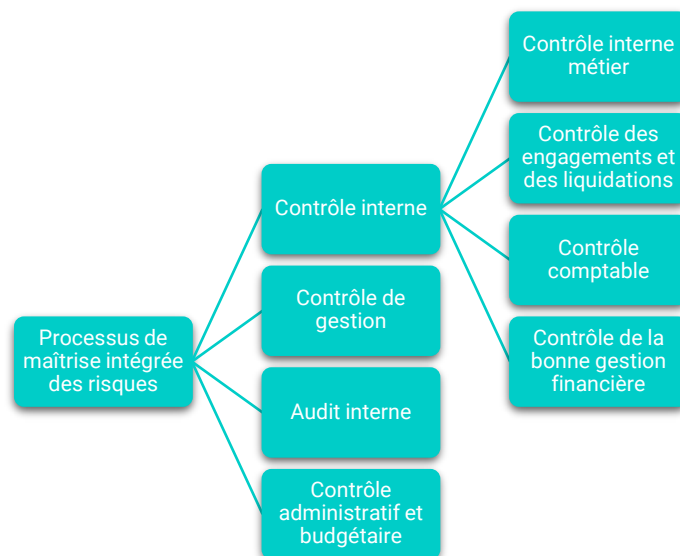
- Assurer un pilotage de l'Agence afin de pouvoir rendre des comptes quant au caractère économique, efficace et efficient de ses missions ;
- Mettre en place, en fonction de ses moyens, une méthodologie appropriée et pérenne pour mettre en œuvre un contrôle interne visant à assurer une maîtrise satisfaisante des activités de hub.brussels et en particulier des opérations à risques ;
- Mettre en place un audit interne afin d'évaluer, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance ;
- Être en mesure de rendre compte de manière fiable, pertinente et opportune, par le développement, le maintien et la mise à disposition d'informations, financières et non financières, et au moyen d'une publication correcte de ces informations dans des rapports établis en temps opportun à l'intention de l'ensemble des parties prenantes, tant en interne qu'en externe ;
- Respecter les lois et les réglementations, notamment l'application de la loi sur le traitement des données privées (Règlement Général sur la Protection des Données) et l'intégration de la dimension de genre selon l'Ordonnance du 29 mars 2012.

### C. Redevabilité envers le Gouvernement

L'Agence étant une personne de droit public, elle s'engage à répondre aux exigences de redevabilité souhaitées par le Gouvernement. Cette redevabilité sera assurée par deux commissaires du Gouvernement, qui assistent avec voix consultative aux séances des organes de gestion et disposent d'un droit de recours contre toute décision qu'ils estiment contraire à la loi, aux statuts ou aux dispositions du présent contrat.

## D. Les niveaux de contrôle et leur méthodologie de gestion

Les procédures de maîtrise des risques se baseront sur les différentes composantes du contrôle :



L'exposé des motifs de l'OOBCC précise que « le cadre COSO, référence internationalement admise, a été retenu comme norme en matière de contrôle interne ».

Conformément à ce cadre, ces différents volets du contrôle intégreront, dans la mesure du possible, les 8 composantes suivantes :

- 1 L'environnement interne ;
- 2 La fixation des objectifs ;
- 3 L'identification des incidents ;
- 4 L'évaluation des risques ;
- 5 Le traitement des risques ;
- 6 Les activités de contrôle ;
- 7 L'information et la communication ;
- 8 Le pilotage.

hub.brussels travaillera en collaboration avec Bruxelles Finances et Budget, qui a été désignée comme administration pilote pour la mise en œuvre du contrôle interne à implémenter au SPRB, et à ce titre pourra nous faire bénéficier de son expérience et expertise en la matière.

### a. Le contrôle interne

Le contrôle interne comprend un ensemble de mesures, d'actions et de procédures qui doivent offrir au management une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le contrôle interne n'est pas une fin en soi, il est intégré à l'ensemble des activités d'une organisation et doit s'adapter aux changements auxquels l'organisation est confrontée.



hub.brussels établira la méthodologie à suivre pour mettre en œuvre cette gestion des risques, en veillant à respecter un équilibre entre risques, bénéfices des contrôles et coût de leur mise en œuvre.

## b. Le contrôle de gestion

hub.brussels s'engage à mettre en œuvre une culture du résultat et de l'évaluation, notamment au travers d'indicateurs, bien identifiés et calibrés de manière réaliste, lui permettant de suivre la réalisation et les valeurs ajoutées de ses actions.

Cette culture des résultats passe par l'élaboration d'objectifs stratégiques et opérationnels au sein du Contrat de gestion, des notes et lettres d'orientation, et des plans d'actions annuels. Les objectifs stratégiques visent à définir les résultats attendus auprès des différents publics cibles, ils donnent la vision de ce qu'il est souhaité pour ces parties prenantes et répondent à la question du « pourquoi ».

Les objectifs opérationnels visent à définir un ensemble d'actions, de produits ou de plans à mettre en œuvre pour rencontrer les objectifs stratégiques et répondent à la question du « comment ».

Le contrôle de gestion mesure la réalisation de ces différents objectifs, en fonction des ressources financières et humaines investies, il permet d'établir :

- Les écarts éventuels entre les objectifs fixés et leurs réalisations ;
- Une analyse des causes de ces écarts ;
- De prendre les mesures correctrices éventuelles.

## c. L'audit interne : « contrôle du contrôle »

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui doit donner à hub.brussels une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, tout en lui apportant ses conseils pour les améliorer et en contribuant à créer de la valeur ajoutée.

Il s'agit d'évaluer, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance.

Au plus ces activités d'audit interne sont organisées et formalisées, au plus l'audit externe (exercé par la Cour des Comptes) peut se limiter à vérifier que ces activités donnent une assurance suffisante. Ceci suppose notamment de vérifier que l'audit interne a respecté les normes professionnelles généralement admises.

## d. Le contrôle administratif et budgétaire

Le contrôle administratif et budgétaire est exercé par les Inspecteurs des Finances, selon l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 13 juillet 2006 relatif au contrôle administratif et budgétaire ainsi qu'à l'établissement du budget.

## E. Qualité de SIEG

20 décembre 2011, concernant l'application de l'article 106,§2, du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'Etat sous forme de compensation de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (2012/21/UE).

Conformément à l'article 5 de cette Décision, la compensation financière accordée à hub.brussels ne peut excéder ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations de service public telles que mentionnées par le présent Contrat de gestion.

Les coûts nets peuvent être calculés sur la base de la différence entre les coûts occasionnés par la gestion du service d'intérêt économique général tels que définis dans l'annexe budgétaire, incluant à tout le moins la totalité des recettes tirées du service d'intérêt économique général ainsi que celles générées par d'autres activités si la Région de Bruxelles-Capitale décide qu'elles doivent être affectées en tout ou en partie au financement du service d'intérêt économique général.

Si hub.brussels exerce à la fois des activités de service d'intérêt économique général et d'autres activités, elle doit tenir une comptabilité interne séparant les coûts et les recettes liés à chacune de ces catégories d'activités (même en cas de non application de la directive transparence 2006/111/CE).

Afin de satisfaire à l'article 6 de la Décision, un contrôle effectif est réalisé chaque année pour éviter toute surcompensation. Le processus budgétaire, décrit dans ce document et prévoyant la liquidation de la dotation en deux tranches, permet d'éviter cette surcompensation en ajustant la liquidation à l'exécution réelle.

La Région de Bruxelles-Capitale procédera tous les ans au contrôle de cette surcompensation.

## F. 1819

Les parties s'entendent sur le fait que le 1819 bénéficie d'une gouvernance particulière, confiée à un comité de pilotage pour guider et suivre, de manière collective, la mise en œuvre des objectifs stratégiques et des missions confiées par le GRBC pour le 1819. Des procédures de rapportage et d'évaluation spécifiques sont mises en place, dans le respect des modalités de pilotage propre au 1819.



## 7. Financement

### A. Ordonnance budgétaire

Au niveau réglementaire, hub.brussels en tant qu'organisme administratif autonome de catégorie 2 est soumis à ordonnance organique portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle du 23 février 2016 (OOBCC) et ses arrêtés d'exécution. Cette ordonnance précise e. a. les aspects suivants :

Au niveau budgétaire (e.a.) :

- **Le principe des crédits dissociés** : le budget est composé de crédits B (crédits de liquidation) et de crédits C (crédits d'engagement). Pour un dossier donné, l'opération d'engager les crédits et l'opération de liquider les crédits ont leur propre déroulement dans le temps. L'encours des engagements est reporté sur les années suivantes tant que l'engagement juridique existe.
- **Le principe d'annualité budgétaire** : Les crédits B et C non consommés tombent en annulation au terme de l'année budgétaire.
- **La spécialité** : les crédits budgétaires ont e. a. une spécialité administrative au niveau des allocations de base (AB). Ces AB sont fonctionnellement et économiquement codifiées.
- **L'équilibre** : le total du budget des dépenses (en termes de crédits de liquidation) doit être strictement égal au total du budget des recettes (en termes de droits constatés) en termes SEC

De manière plus spécifique, le budget de l'ABAE au niveau des dépenses est composé de trois missions et de multiples programmes. L'arborescence complète du budget est présentée en annexe mais peut se résumer selon la structure générale suivante :

- **Mission 1 :**  
Rémunérations et frais de fonctionnement interne de l'Agence : cette mission comprend la totalité des rémunérations de la mission organique financée par la dotation ainsi que les différents AB de fonctionnement et d'investissement liés au bon fonctionnement interne de l'Agence. On y trouve ainsi les loyers, les frais généraux de fonctionnement, l'acquisition de matériel et de mobilier, les assurances, les précomptes, etc.
- **Mission 2 :**  
Dépenses liées aux métiers de l'Agence sur base des missions du Contrat de gestion. Cette mission est composée des AB « métiers » de l'Agence reprenant les frais d'action liés à la réalisation des missions du Contrat de gestion :
  - Soutien aux entreprises ;
  - Stimulation de l'environnement ;
  - Appui aux pouvoirs publics ;
  - Commerce extérieur (cet élément n'est pas un axe du Contrat de gestion mais a été ajouté afin de différencier au niveau budgétaire les compétences ministérielles « emploi » et « commerce extérieur ») ;
  - 1819.



- **Mission 3 :**  
Missions déléguées et/ou projets faisant l'objet de financements extérieurs : cette mission reprend l'ensemble des activités/projets financés par une autre source de financement que la dotation. En fonction des modalités fixées dans les conventions, il est toutefois fréquent que la dotation permette le cofinancement, le préfinancement voire la prise en charge d'une partie de ces missions sur base des critères d'éligibilité.

Au niveau des recettes, le budget comprend deux missions :

- **Mission 1 :**  
Cette mission reprend la dotation de BEE, les subventions Actiris, les quotes-parts chèques repas ainsi que les primes du CCFB.
- **Mission 2 :**  
Cette mission reprend toutes les recettes propres qu'elles soient issues du secteur privé ou public tant au niveau bruxellois qu'europpéen.

De manière générale, il sera possible pour BEE d'évaluer les exécutions de la dotation en mettant en perspective l'AB de dotation en recettes avec les missions 1 et 2 du budget de dépenses. Des précautions sur cette approche sont toutefois nécessaires, étant donné l'absence d'affectation directe de certaines recettes propres et l'impact annuel des cycles budgétaires pluriannuels de nombreuses missions déléguées et autres projets faisant l'objet de financements extérieurs, ceux-ci ayant pour impact soit un financement transitoire par la dotation des missions déléguées (par exemple en cas de remboursement des charges par le pouvoir subsidiant sur un exercice budgétaire postérieur) soit un financement de la mission organique par les missions déléguées (en cas d'une avance importante ou si les remboursements des années précédentes dépassent les charges du projet sur l'année en cours).

Cette structure budgétaire évolue au fil du temps en fonction des dossiers qui sont attribués à hub.brussels et des obligations en matière de classification économique des allocations de base.

Au niveau comptable (e.a.) :

- Plan comptable minimum normalisé : hub.brussels tient une comptabilité générale sur la base d'un plan comptable normalisé ;
- Comptabilité analytique : la comptabilité générale contient des composantes analytiques permettant des lectures distinctes sur base de la structure organisationnelle (organigramme) ainsi que fonctionnelle (objectifs et activités/projets) ;
- Lien avec la comptabilité budgétaire : la comptabilité budgétaire est tenue en liaison et de manière intégrée avec la comptabilité générale. Elle permet un suivi permanent de l'exécution du budget de chaque entité comptable ;
- Principe des droits constatés : la comptabilisation a lieu lorsque le droit est constaté, c'est-à-dire lorsque les conditions visées à l'article 37 de l'OOBCC sont remplies.



Au niveau de la trésorerie et des banques (e.a.) :

Dans un souci de meilleur contrôle externe et dans le respect de l'OOBCC et des recommandations de la Cour des comptes, hub.brussels a désigné la Direction du Contrôle financier du SPRB comme organe de surveillance pour les rôles de comptable-trésorier. Les implications de cette désignation sont les suivantes :

- La gestion bancaire (ouverture/modification/fermeture de comptes, demandes de cartes, accès et règles de signature) est confiée à l'organe de surveillance ;
- Le contrôle des demandes d'avances de fonds est confié à l'organe de surveillance ;
- Les comptables-trésoriers (rôle financier habilité à effectuer les paiements) doivent rendre des comptes de gestion trimestriels et/ou annuels à l'attention de l'organe de surveillance sur leurs opérations. Ces comptes de gestion sont vérifiés et ensuite transmis par l'organe de surveillance à la Cour des comptes

En application de l'article 68 de l'OOBCC, hub.brussels a intégré le Centre de Coordination Financière pour la Région de Bruxelles-Capitale (CCFB). L'objectif de la centralisation des trésoreries para-régionales de la RBC est de contribuer à l'optimisation de la gestion financière de l'Entité régionale. Au niveau opérationnel, la dotation annuelle de hub.brussels est versée sur un compte du SPRB, dit « de transit », qui est lié au compte courant de hub.brussels. Toutes les dépenses effectuées à partir du compte courant sont couvertes, dans la limite du solde sur le compte de transit, par un transfert journalier depuis le compte de transit, de telle manière que le solde du compte courant en fin de journée ne peut être négatif.

## **B. Règles de calcul et d'affectation des recettes**

Les recettes hors dotation inscrites au budget font l'objet d'une estimation réaliste et documentée de manière spécifique en fonction de leur nature :

En ce qui concerne les recettes propres issues du secteur privé, les estimations sont essentiellement réalisées sur base des exécutions des années précédentes à activité constante. Ce sont essentiellement des participations aux frais de la part d'entreprises pour bénéficier d'un espace sur le stand de la Région lors de salons.

En ce qui concerne les autres sources de financement extérieures, seules les recettes faisant l'objet d'une convention existante ou d'une promesse de reconduction sont inscrites au budget. Les montants fixes sont inscrits en l'état tandis que les montants variables font l'objet d'une estimation réaliste lors de la conception du budget initial, soit sur base des charges de l'année précédente (en cas de remboursement différé), soit sur les exécutions prévues sur l'année en cours. Ces estimations font éventuellement l'objet de modifications budgétaires en cours d'année en cas de changement au niveau des estimations.

En ce qui concerne les coûts de personnel valorisés dans le cadre des dotations des services publics, celles-ci seront déterminées en application du règlement sur le statut administratif et pécuniaire des agents de hub.brussels et du règlement relatif à la situation administrative et pécuniaire du personnel contractuel de hub.brussels.

Les recettes sont par définition non affectées. Cela signifie que l'ensemble des recettes s'applique à l'ensemble des dépenses. Toutefois, plusieurs exceptions imposent que les recettes perçues soient affectées à une finalité strictement définie et réglées par des conventions spécifiques. Il s'agit essentiellement des cas suivants:

- Financements de la part d'acteurs extérieurs : hub.brussels a conclu des conventions avec de nombreux pouvoirs subsidiant tels que le FEDER, l'UE mais également d'autres organismes régionaux tels que Bruxelles Environnement ou Innoviris (liste non exhaustive) ;
- Missions spécifiques : des missions additionnelles peuvent être confiées à l'Agence et faire l'objet d'un financement particulier avec des garanties que les recettes soient bien affectées à la réalisation de ces missions ;
- Recette générées par prestations pour tiers : dans le cadre où hub.brussels remporte un marché comme prévu par l'ordonnance, les potentielles recettes générées seront affectées aux activités à finalité sociale ;
- Certains programmes de l'Agence peuvent requérir une participation aux frais par les bénéficiaires quand les montants engagés ne sont pas couverts par la dotation de fonctionnement de l'Agence ou tout autre subside. Ces actions et participations seront évaluées afin de voir si elles seront reconduites dans les mêmes conditions et qu'elles répondent à un besoin tenant compte de l'offre existante sur le marché ;
- En aucun cas, l'Agence ne peut entrer dans des logiques de sponsoring. Elle lui préférera le bartering afin que les partenaires lors des actions et/ou projets disposent de facturation propre et n'engagent pas de flux financiers entre eux.

### C. Modalités de financement de la mission organique

La mission organique de hub.brussels est financée par Bruxelles Economie Emploi via une dotation annuelle. Cette dernière est engagée dans son entièreté en début d'année au budget du SPRB et liquidée en deux tranches selon le schéma suivant :

- 01/02 = 80%
- 01/10 = 20%

Pour permettre un calcul détaillé de la dotation en ce qui concerne les frais de personnel et les frais de fonctionnement et d'investissement (mission 1 du budget), hub.brussels fournira à BEE les éléments suivants :

- Un inventaire des marchés publics nécessaires au bon fonctionnement de l'Agence ainsi que leur impact financier, éventuellement pluriannuel ;
- Des estimations précises et détaillées relatives aux impacts du plan de personnel (évolutions barémiques biannuelles, promotions, avantages divers (primes linguistiques, assurances hospitalisation, abonnements, frais de transports, etc.)) ;
- Un plan d'investissement reprenant les besoins réguliers (ordinateurs, mobilier de bureau etc.) ainsi que les investissements plus ponctuels (aménagement intérieurs et extérieurs, véhicules, gros matériel informatique, etc.) ;
- Des reportings réguliers sur les exécutions budgétaires et sur l'encours des engagements par AB (plus spécifiquement par les tableaux pluriannuels des engagements et des liquidations (TPEL)) et avec un niveau de granularité plus élevé pour permettre une évaluation claire des besoins.



En ce qui concerne les dépenses liées aux métiers de l'Agence, hub.brussels fournira sur une base régulière un plan d'action par projet/activité (POP) comprenant des estimations financières ainsi que les projections en terme de planning afin d'anticiper les taux d'exécution.

Pour garantir un usage optimal de la dotation, BEE opère un suivi via des réunions trimestrielles destinées à vérifier les exécutions au niveau des dépenses, l'existence de procédures internes au sein de l'organisme ainsi que la mise en place d'un contrôle interne adéquat.

La dotation évolue annuellement au minimum pour couvrir les biennales ainsi que les indexations salariales et les évolutions inéluctables en application des législations belges ou étrangères (bureaux à l'étranger) et celle liée au fonctionnement récurrent de l'Agence et en fonction des options qui sont prises au moment de la confection du budget annuel.

#### **D. Modalités de financement des autres missions**

En complément de la dotation, hub.brussels dispose également d'autres sources de financement issues essentiellement des items suivants :

- Conventions avec d'autres pouvoirs subsidiaires : hub.brussels est financée dans le cadre de programmes européens (plus particulièrement FEDER) mais également d'autres organismes régionaux (Bruxelles Environnement, Innoviris, Actiris, etc.). Les modalités de financement sont distinctes en fonction de chaque convention.
- Missions déléguées : certaines missions complémentaires sont attribuées à hub.brussels par le Gouvernement régional et font l'objet de financement complémentaires. Les modalités de financement de ces missions sont également fixées dans des conventions.

## 8. Modalités de mise en œuvre, suivi, évaluation et sanctions

### A. Déclinaison opérationnelle du présent contrat

Le présent Contrat de gestion sera décliné en actions dans le cadre de l'écriture de la LOP annuelle (Lettre d'Orientation Politique) décrivant les initiatives entreprises par les différentes directions de l'Agence pour concourir à l'atteinte des objectifs régionaux.

Par ailleurs, les projets, produits et services de l'Agence seront aussi détaillés dans les plans opérationnels annuels.

Les plans d'actions seront présentés en Commission Stratégique puis validés par le Conseil d'Administration au cours du dernier trimestre.

Parallèlement, la Direction Générale de l'Agence entend réaliser un Plan d'Entreprise pour la fin de l'année 2018. Ce document détaillera notamment le fonctionnement interne de l'Agence, la gestion des ressources humaines, le management, la gestion de projet, son évolution stratégique et sa quête d'amélioration continue.

### B. Suivi de la mise en œuvre du Contrat de gestion

La direction générale est responsable de la bonne exécution du Contrat de gestion et de sa traduction opérationnelle. Elle pourra s'appuyer sur le département « gouvernance » afin de disposer d'un reporting régulier de l'atteinte des ambitions du présent Contrat.

Un suivi régulier des indicateurs sera aussi assuré afin de mesurer, corriger et soutenir les projets décrits dans les plans opérationnels de l'Agence.

### C. Adaptations contextuelles

Lorsque l'évolution de certains éléments du contexte de conclusion du présent Contrat ou lorsque toute modification du cadre légal applicable à l'Agence qui la concernent, nécessitent une modification substantielle du Contrat, la partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat.

### D. Évaluations intermédiaire et finale

L'évaluation intermédiaire, réalisée par le département « Gouvernance » est sanctionnée par un rapport d'application du Contrat portant plus spécifiquement sur :

- L'efficacité de la mise en œuvre du Contrat de gestion ;
- Le niveau d'atteinte des indicateurs de contexte fixés a priori ;
- La méthodologie et le calendrier d'élaboration du Contrat suivant.

Il donnera lieu, le cas échéant, à des propositions d'amélioration de redéfinition des missions, objectifs et indicateurs du présent contrat.



Six mois avant le terme du présent Contrat, l'Agence fait procéder à une évaluation externe finale. Cette évaluation porte sur l'ensemble des composantes du Contrat mais également sur l'influence des facteurs et des conditions de l'environnement politique, institutionnel, réglementaire et socio-économique qui ont pu avoir une incidence sur sa réalisation. La négociation du Contrat de gestion suivant se fonde sur cette évaluation finale de l'exécution du présent Contrat de gestion.

## **E. Sanctions**

En cas d'exécution défective par une partie d'une ou plusieurs des obligations qui lui incombent en vertu du présent Contrat de gestion, la partie qui s'estime lésée notifie à l'autre le non-respect, dûment constaté par les Commissaires du gouvernement. Les parties recherchent en premier ressort une conciliation à l'amiable. Sauf cas de force majeure, s'il apparaît que hub.brussels n'a pas rencontré délibérément les engagements qui lui sont fixés dans le cadre du présent contrat, le Gouvernement peut revoir le montant de la dotation pour les années suivantes, en tenant compte, le cas échéant, des charges fixes et variables et de l'effet d'une éventuelle diminution de la dotation sur l'offre de services.

## **F. Cas de force majeure**

La force majeure s'entend de tout événement imprévisible à la date d'entrée en vigueur du Contrat de gestion, extérieure à la volonté des parties et rendant impossible l'exécution de tout ou d'une partie du présent Contrat de gestion.

L'incapacité pour une partie à remplir l'une de ses obligations souscrites au présent Contrat de gestion n'est pas considérée comme caractérisant un manquement contractuel si cette incapacité est la conséquence directe d'un cas de force majeure.

La Partie affectée par un cas de force majeure prend toute mesure pour reprendre au plus vite l'exécution complète de ses obligations contractuelles et pour limiter les conséquences de la force majeure. La Partie affectée par un cas de force majeure notifie au plus vite - en tout cas dans un délai qui ne saurait être supérieur à 15 jours - à l'autre Partie la survenance ou la disparition de cet événement. La partie affectée par le cas de force majeure reprend toutes les missions en vue de rétablir la mise en œuvre complète du contrat et de limiter les pertes liées à la rupture. En cas de cessation de ces missions par l'Agence, la Région poursuit leur mise en œuvre.

Tous les délais prévus au présent Contrat de gestion seront suspendus pour la durée pendant laquelle la force majeure a empêché la Partie concernée de les mettre à profit.

Dès la notification par la Partie concernée de la survenance d'un cas de force majeure, les Parties envisageront ensemble de bonne foi les moyens pour mettre fin à la force majeure, en limiter et en réparer les conséquences. En cas de persistance de la force majeure ou à défaut d'accord des Parties dans un délai de six mois à compter de la notification susvisée, le présent Contrat de gestion pourra prendre fin à l'initiative de l'une ou l'autre des Parties après un préavis de 30 jours.

## 9. Modifications et fin du contrat

### A. Modalité de modification du contrat

Les Parties peuvent proposer un avenant au Contrat lorsque l'évolution des circonstances, les évolutions législatives ou encore l'octroi de missions nouvelles le justifient. Le Contrat peut également être adapté sur base de l'évaluation annuelle prévue à l'article 17bis §5 de l'Ordonnance du 18 mai 2017.

### B. Modalités de rupture du contrat

Le présent contrat est conclu pour une durée de cinq années. Les parties signataires du présent Contrat peuvent unilatéralement y mettre fin à l'échéance de chaque année civile, moyennant un préavis de minimum trois mois. Cette résiliation unilatérale doit faire l'objet d'un Conseil d'Administration sur base d'un rapport motivé de la direction générale lorsqu'elle émane de l'Agence. Si la démarche est initiée par le Ministre de tutelle, elle doit avoir été adoptée en Gouvernement et faire l'objet d'un rapport circonstancié à l'égard du Conseil d'Administration de l'Agence.



## 10. Dispositions finales

Ce Contrat est conclu entre :

La Région de Bruxelles-Capitale, représentée par le Gouvernement en la personne Monsieur Didier GOSUIN, Ministre en charge de l'Emploi, de l'Économie et de la Lutte contre l'Incendie et l'Aide médicale urgente et Madame Cécile JODOGNE secrétaire d'état en charge du Commerce extérieur et de la Lutte contre l'Incendie et de l'Aide médicale urgente - SIAMU

et

L'Agence bruxelloise pour L'Accompagnement de l'Entreprise, société anonyme de droit public à finalité sociale (ABAE/BAOB), représentée par Olivier POULAERT, Président du Conseil d'Administration et Johan BASILIADES, Vice-Président du Conseil d'Administration.

### Signatures

**Monsieur Didier Gosuin,**  
Ministre en charge de l'Emploi, de  
l'Économie et de la Lutte contre l'Incendie  
et l'Aide médicale urgente

**Monsieur Olivier Poulaert,**  
Président du Conseil d'Administration  
de hub.brussels

**Madame Cécile Jodogne,**  
Secrétaire d'état en charge du Commerce  
extérieur et de la Lutte contre l'Incendie et  
de l'Aide médicale urgente - SIAMU

**Monsieur Johan Basiliades,**  
Vice-Président du Conseil d'Administration  
de hub.brussels





# Annexes

## A. Annexe I : Indicateurs

Missions	Objectifs stratégiques
Accompagner les entreprises à Bruxelles et à l'étranger	OS1 : Garantir un accompagnement qualitatif et accessible pour les entrepreneurs à Bruxelles
	OS2 : Équiper les bénéficiaires (formation et instruments)
Stimuler l'environnement et l'attraction d'investissements	OS3 : Faciliter et optimiser les relations entre entrepreneurs et acteurs économiques
	OS4 : Détecter des opportunités économiques et les développer en tant que projets pilotes
	OS 5 : Développer des réseaux/clusters
Appuyer les pouvoirs publics	OS 6 : Monitorer l'économie bruxelloise
	OS 7 : Formuler des recommandations et représenter les intérêts régionaux
Réaliser l'intégration au sein de hub.brussels	OS 8 : Développer une Agence reconnue et respectée par tous les parties prenantes
	OS 9 : Développer un environnement de travail efficace au service des entrepreneurs

### Liste des indicateurs de contexte (effet de la politique du GRBC) :

- Dynamique économique
  - Taux de création d'entreprises
  - Taux de faillite d'entreprises
  - Solde net d'entreprises
  - Taux de survie des entreprises à 5 ans
- Degré d'innovation
  - Pourcentage de créations d'entreprises de haute technologie
  - Taux de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance (par rapport à la Belgique)
  - Évolution secteurs prioritaires en termes de créations + emplois
  - % de dépenses en R&D
- Degré d'internationalisation
  - Nombre d'investissements étrangers
  - Croissance des exportations bruxelloises
  - Croissance des exportations bruxelloises dans les secteurs couverts par des clusters
  - Diversification géographique des exportations bruxelloises
  - Taux d'implantation d'investisseurs étrangers à Bruxelles

- Degré de diversité
  - Taux d’entrepreneuriat féminin
  - Taux d’entrepreneuriat auprès des demandeurs d’emploi

**Liste des indicateurs d’impact (effet des actions de hub.brussels) :**

De manière générale, les différentes statistiques seront déclinées de manière genrée.

- Dynamique économique
  - Taux de création d’entreprises accompagnées
  - Taux de faillite d’entreprises accompagnées
  - Taux de survie des entreprises accompagnées à 5 ans
- Degré d’innovation
  - Taux de création de start-ups accompagnées
  - Taux de projets d’accompagnement de business models débouchant sur la définition d’un nouveau produit
  - Taux de création d’emploi dans les secteurs prioritaires accompagnés
- Degré d’internationalisation
  - Participation au taux de croissance des exportations bruxelloises
  - Participation à la croissance des exportations bruxelloises dans les secteurs couverts par des clusters
  - Taux de diversification géographique des exportations bruxelloises accompagnées
  - Taux d’implantation d’investisseurs étrangers à Bruxelles accompagnés
  - Taux de création d’emploi via investissements étrangers générés par hub.brussels
- Degré d’intégration
  - Taux de turn-over dans les équipes
  - Taux d’absentéisme
  - Taux de participation aux formations
  - Taux moyen de candidatures par poste ouvert
  - Délai de paiement des factures
  - Évolution du ratio entre frais d’activité et masse salariale
  - Nombre de réserves dans les rapports de la Cour des Comptes

Des indicateurs de résultats et d’activités seront développés avec les équipes pour la NOP (Note d’Orientation Politique) et dans les Plans d’Actions.



## B. Annexe II : hub et le Small Business Act

Sélection des mesures du SBA pilotées par hub et le 1819 :

<b>Axe du SBA</b>	<b>Numéro de la Mesure</b>	<b>Intitulé de la sous-mesure (se reporter au SBA pour le texte de la mesure)<sup>1</sup></b>	<b>Acteur(s)</b>	<b>Pilote(s)</b>
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	1 Renforcement du service 1819, porte d'entrée unique pour les entrepreneurs	1A Renforcement du service 1819, porte d'entrée unique pour les entrepreneurs	1819	1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	2 Mise en œuvre de la stratégie régionale de sensibilisation à l'esprit entrepreneurial des jeunes	2A Mise en œuvre de la stratégie régionale de sensibilisation à l'esprit entrepreneurial des jeunes	1819, Pôle hébergement, ...	1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	3 Développement du package d'appui à la création	3A Développement conceptuel du package d'appui à la création	1819, hub.brussels, Pôle financement, Pôle hébergement, Actiris, Bruxelles-Formation, VDAB Brussel	hub.brussels, 1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	3 Développement du package d'appui à la création	3B Coordination de la mise en œuvre du package d'appui à la création	1819, hub.brussels, Pôle financement, Pôle hébergement, Actiris, Bruxelles-Formation, VDAB Brussel	hub.brussels, 1819, BEE (Eco) pour chèques co-working
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	4 Package « croissance » pour entreprises à haut potentiel	4A Développement conceptuel du package « croissance » pour entreprises à haut potentiel	1819, hub.brussels, Pôle financement, Pôle hébergement, Actiris, Bruxelles-Formation, VDAB Brussel	hub.brussels, 1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	4 Package « croissance » pour entreprises à haut potentiel	4B Coordination de la mise en œuvre du package « croissance » pour entreprises à haut potentiel	1819, hub.brussels, Pôle financement, Pôle hébergement, Actiris, Bruxelles-Formation, VDAB Brussel	hub.brussels, 1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	5 Packages « rebond » et « repreneuriat / transmission »	5A Packages « rebond » et « repreneuriat - transmission »	hub.brussels	hub.brussels
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	9 Efforts régionaux pour promouvoir le repreneuriat et la transmission	9A Sensibilisation pour démystifier la transmission et le repreneuriat	1819, partenaires COOP-CITY, USCOP	1819

1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	9 Efforts régionaux pour promouvoir le repreneuriat et la transmission	9B Plateformes digitales de transmission d'entreprises	1819, partenaires COOP-CITY, USCOP	1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	23 Cohérence et transversalité des services publics pro-PME (Économie-Emploi-Formation)	23A Cohérence et transversalité des services publics pro-PME (Économie-Emploi-Formation)	1819, Pôle accompagnement, Pôle financement, Pôle hébergement, Actiris, VDAB-Brussel, Bruxelles-Formation	1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	24 Cohérence et renforcement du réseau de services d'accompagnement agréés	24A Adoption de la charte de qualité	Ministre de l'Économie, 1819	hub.brussels, 1819, BEE
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	24 Cohérence et renforcement du réseau de services d'accompagnement agréés	24B Rencontres régulières entre partenaires du réseau 1819	Ministre de l'Économie, 1819	1819
1 Créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat	24 Cohérence et renforcement du réseau de services d'accompagnement agréés	24C Des efforts pour connecter les services régionaux et le secteur privé	Ministre de l'Économie, 1819	1819
2 Améliorer l'accès au financement	27 Soutien renforcé aux porteurs de projet dans l'élaboration de plans financiers et demandes de crédit	27B Formation des comptables sur les demandes de crédits et l'accompagnement des porteurs de projet	Pôle financement, Pôle accompagnement, Ministre de l'Économie	hub.brussels
2 Améliorer l'accès au financement	27 Soutien renforcé aux porteurs de projet dans l'élaboration de plans financiers et demandes de crédit	27C Analyse des dossiers avec feedbacks systématiques	Pôle financement, Pôle accompagnement, Ministre de l'Économie	hub.brussels
2 Améliorer l'accès au financement	27 Soutien renforcé aux porteurs de projet dans l'élaboration de plans financiers et demandes de crédit	27D Information adéquate	Pôle financement, Pôle accompagnement, Ministre de l'Économie	Pôle accompagnement, Pôle financement
2 Améliorer l'accès au financement	29 Faciliter l'accès au capital-risque des PME bruxelloises	29B Plateforme Euroquity - faciliter l'accès des PME aux investisseurs	Ministre de l'Économie, Pôle accompagnement, Finance.Brussels/Groupe SRIB, SOWALFIN	Ministre de l'Économie puis hub.brussels



2 Améliorer l'accès au financement	29 Faciliter l'accès au capital-risque des PME bruxelloises	29C Activation des Venture Capitalists au service des PME bruxelloises	hub.brussels, Pôle financement	hub.brussels
2 Améliorer l'accès au financement	33 Création d'un médiateur de crédit	33A Création d'un médiateur de crédit	BEE, Pôle accompagnement, Pôle financement/Groupe SRIB, Febelfin	hub.brussels
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	39 Stimuler et appuyer l'entrepreneuriat social et l'économie sociale innovante	39B Accompagnement à l'entrepreneuriat social et l'économie sociale innovante	Pôle accompagnement, 1819	1819 + hub.brussels (greentech)
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	39 Stimuler et appuyer l'entrepreneuriat social et l'économie sociale innovante	39C Centre bruxellois d'entrepreneuriat social, coopératif et collaboratif	SAW-B, Bruxelles-Émergences, Febecoop, hub.brussels, Ichee entreprise, Solvay-entrepreneurs, Innoviris	Coopcity
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	39 Stimuler et appuyer l'entrepreneuriat social et l'économie sociale innovante	39E Appuyer la mise en réseau et favoriser l'information sur les dispositifs régionaux	1819	Coopcity
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	41 Développer l'entrepreneuriat féminin	41A Baromètre de l'entrepreneuriat féminin	1819	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	41 Développer l'entrepreneuriat féminin	41B Cartographie des acteurs qui accompagnent les femmes qui veulent entreprendre	1819	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	41 Développer l'entrepreneuriat féminin	41C Sensibilisation et formation des femmes qui veulent entreprendre	1819	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	42 Former les intermédiaires du soutien à l'entrepreneuriat à l'aspect genre	42A Former les intermédiaires du soutien à l'entrepreneuriat à l'aspect genre	1819	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	43 Encourager la participation des femmes dans les dispositifs d'appui à la création et de mentorat	43A Encourager la participation des femmes dans les dispositifs d'appui à la création et de mentorat	1819, JUMP, acteurs actuels du mentorat tels que le Réseau entreprendre	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	44 Adaptation de la communication de première ligne (service 1819)	44A Partenariats avec les médias de la diversité (communication directe)	1819, structures privées concernées	1819

3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	44 Adaptation de la communication de première ligne (service 1819)	44B Renforcement des liens avec les associations de la diversité (communication indirecte)	1819, structures privées concernées	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	44 Adaptation de la communication de première ligne (service 1819)	44C Évolution multilingue du service 1819	1819, structures privées concernées	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	45 Formations à la diversité des dynamiques entrepreneuriales	45A Formations pour les intermédiaires 'Brussels Coach Academy'	1819, GEL, Plateforme autocréation d'emploi	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	45 Formations à la diversité des dynamiques entrepreneuriales	45B Formation pour les porteurs de projets	1819, GEL, Plateforme autocréation d'emploi	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	46 Croisement des réseaux d'entrepreneurs	46A Croisement des réseaux d'entrepreneurs	1819, Pôle accompagnement, Différents réseaux et associations issues de la diversité, Réseaux entreprendre	1819
3 Miser sur la diversité des entrepreneur-e-s, richesse bruxelloise	51 Prospective sur un lieu d'incubation pour les jeunes intéressés par la création	51A Prospective sur un lieu d'incubation pour les jeunes intéressés par la création	1819, Pôle accompagnement, Pôle hébergement, Plateforme des incubateurs publics, Réseau des centres d'entreprises	1819
4 Une administration entrepreneuriale: simplification, permis et marchés publics	53 Diminution substantielle des charges administratives	53D Remontée d'information bottom-up depuis les entrepreneurs et outils d'aide à la décision	hub.brussels, Conseil de coordination économique, Easy.Brussels	hub.brussels, Easy.Brussels
4 Une administration entrepreneuriale: simplification, permis et marchés publics	61 Mettre les PME en capacité de participer aux marchés publics	61D Implication des clusters pour appuyer les entreprises	Clusters / hub.brussels	Clusters / hub.brussels
5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	62 Développement d'un Plan pour l'entrepreneuriat TIC	62A État des lieux	Cluster software, Ministre de l'Économie, Secrétaire d'État à la transition numérique	Cluster software
5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	62 Développement d'un Plan pour l'entrepreneuriat TIC	62B Recommandations	Cluster software, Ministre de l'Économie, Secrétaire d'État à la transition numérique	Cluster software



5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	63 Développement d'une stratégie digitale afin de stimuler la participation des commerces à l'économie digitale et répondre aux nouvelles attentes de la clientèle	63A Création de la Plateforme Shop.brussels	hub.brussels, Ministre de l'Économie	hub.brussels
5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	63 Développement d'une stratégie digitale afin de stimuler la participation des commerces à l'économie digitale et répondre aux nouvelles attentes de la clientèle	63B Création de la Plateforme Myshop.brussels	hub.brussels, Ministre de l'Économie	hub.brussels
5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	65 Politique de clustering pour soutenir le développement des secteurs porteurs	65A Politique de clustering pour soutenir le développement des secteurs porteurs	Clusters / hub.brussels, Innoviris	Clusters
5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	72 Attraction des investissements étrangers	72A Attraction des investissements étrangers	BI&E	BI&E
5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	73 Mise en œuvre du Programme régional d'économie circulaire (PREC)	73A Mise en œuvre du Programme régional d'économie circulaire (PREC)	Impulse.Brussels, Bruxelles-Environnement, Innoviris, BEE	Impulse, (BEE Eco)
5 Soutenir les entreprises à travers les évolutions et les opportunités	74 Package de transition pour les PME	74A Package de transition pour les PME	hub.brussels, Bruxelles-Environnement	hub.brussels, BEE (Eco)



## C. Annexe III : Lexique des abréviations

- AEC : Attaché Économique et Commercial
  - AGRBC : Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale
  - BEE : Bruxelles Économie & Emploi
  - BI&E : Bruxelles Invest & Export
  - CCFB: Centre de Coordination Financière de la Région de Bruxelles Capitale
  - COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
  - DPR : Déclaration de la Politique Régionale
  - FEDER : Fonds Européen de Développement Régional
  - FOD : Federale Overheidsdienst
  - GEL : Guichet d'Économie Local
  - GIP : Gewestelijk Innovatieplan
  - GRBC : Gouvernement de la Région de Bruxelles\_Capitale
  - LOP : Lettre d'Orientation Politique
  - MoU : Memorandum of Understanding
  - NOP : Note d'Orientation Politique
  - OIP : Organisme d'Intérêt Public
  - OOBCC : Ordonnance Organique portant sur le Budget, la Comptabilité et le Contrôle de Gestion
  - PIB : Produit Intérieur Brut
  - PME : Petite & Moyenne Entreprise
  - PREC : Programme Régional en Economie Circulaire
  - RBC : Région de Bruxelles Capitale
  - R&D : Recherche & Développement
  - SBA : Small Business Act
  - SDC : Schéma de Développement Commercial
  - SIEG : Service d'Intérêt d'Économie Général
  - SPRB : Service Public Régional de Bruxelles
  - TIC : Technologie de l'Information et de la Communication
  - UE : Union Européenne
  - ZKO : Zeer Kleine Onderneming
- 





