

# CONTRAT DE GESTION

## 2007 - 2012



as·e  
agence  
de stimulation  
économique

<b>TABLE DES MATIERES</b>
---------------------------

**Introduction**

1. *Les enjeux de la stimulation économique.*
2. *La nouvelle politique de stimulation économique en Wallonie.*
3. *Application des lois du service public.*

**Chapitre 1 - Objectifs communs.****Chapitre 2 - Engagements de l'ASE.**

Section 1. - Mise en œuvre des missions décrétales et axes prioritaires du contrat.

Art. 1. - Mise en œuvre des missions décrétales.

- 1.1. Coordonner le politique régionale de stimulation économique.
- 1.2. Assurer la bonne gouvernance de la politique de stimulation économique.
- 1.3. Conseiller le Gouvernement et les parties prenantes.

Art. 2. - Les axes prioritaires du contrat.

- 2.1. Au niveau de la coordination de la politique de stimulation économique...
- 2.2. En ce qui concerne la bonne gouvernance de la politique de stimulation économique...
- 2.3. En ce qui concerne la mission de conseil et d'avis...

Section 2. - Gouvernance et management.

Art. 3. - Les principes de bonne gouvernance.

Art. 4. - Transparence.

**Chapitre 3 - Engagements du Gouvernement wallon.**

Art. 5. - Définition de l'objectif commun et collaboration dans la réalisation de la coordination et l'harmonisation des actions de stimulation économique.

Art. 6. - Financement de l'A.S.E.

Art. 7. - Financement du système de stimulation économique.

Art. 8. - Activités nouvelles.

Art. 9. - Collaboration avec l'A.S.E.

**Chapitre 4 - Suivi et évaluation du contrat de gestion.**

Art. 10. - Indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Art. 11. Détermination et mesure des indicateurs.

Art. 12. - Rapports.

Art. 13. - Réunion de suivi et d'évaluation.

**Chapitre 5 - Dispositions finales.**

Art. 14. - Durée du contrat de gestion.

Art. 15. - Modification du contrat de gestion.

Art. 16. - Clause d'imprévision.

**Annexes.**

Conformément à l'article 28 du décret-programme du 23 février 2006 relatif aux actions prioritaires pour l'avenir wallon et en application de la décision du Gouvernement wallon du 9 mars 2007 approuvant les modalités et les règles essentielles relatives au contrat de gestion de l'ASE, le présent contrat de gestion est conclu entre:

- le Gouvernement wallon, représenté par Monsieur Jean-Claude MARCOURT, Ministre de l'Economie, de l'Emploi et du Commerce extérieur, et Monsieur Elio DI RUPO, Ministre-Président, et ci-après également dénommé « le Gouvernement »,

et

- l'Agence de Stimulation Economique (en abrégé A.S.E.), société anonyme civile de droit public sise rue du Vertbois, 13B à 4000 LIEGE, ici représentée par Monsieur Luc PARTOUNE, Président du Conseil d'administration et Monsieur Vincent BOVY, Directeur, mandatés spécialement par le Conseil d'administration et ci-après également dénommée « l'Agence ».

Le présent contrat de gestion s'inscrit dans une volonté d'innovation du Gouvernement wallon d'intégrer les réalités actuelles de la stimulation économique en Wallonie et les orientations politiques qu'il a prises à cet égard.

Il a pour but de définir les règles et conditions spéciales en vertu desquelles l'Agence exerce ses missions de service public et dont elle rend compte dans ses rapports bisannuels, et notamment de définir ses objectifs en matière de réalisation, de résultat et d'impact dont la quantification sera effectuée au moyen d'indicateurs.

Les parties souhaitent que le présent contrat de gestion constitue :

- Un outil de pilotage unique et intégré, qui englobe toutes les composantes de l'action de l'A.S.E. et encadre, dans une totale transparence, l'action de l'A.S.E. en fixant les objectifs qu'elle doit atteindre.
- Un outil de communication interne et externe.
- Un outil d'évaluation de l'accomplissement des missions de l'A.S.E.

Dès lors, le présent contrat de gestion scelle un engagement fort et réciproque entre le Gouvernement wallon et le Conseil d'administration, investi de la gestion de l'A.S.E., à contribuer ensemble à un meilleur fonctionnement de la stimulation économique, avec comme objectif de traduire dans la réalité concrète le concept d'accès centralisé à l'ensemble des aides et conseils soutenus par les pouvoirs publics, d'assurer la professionnalisation des opérateurs et d'optimiser les performances du dispositif de stimulation économique au bénéfice des PME, TPE et indépendants.

## INTRODUCTION

### 1. Les enjeux de la stimulation économique.

La politique de stimulation économique comprend l'ensemble des actions publiques de nature immatérielle destinées à mettre en valeur et à développer les potentialités endogènes d'une collectivité territoriale tant au plan économique qu'industriel. Elle vise à augmenter l'activité économique et ses retombées sociales par la création, le développement, la diversification et la transmission d'entreprises sous leurs diverses formes.

Il existe en Wallonie de nombreux mécanismes de stimulation économique : près de 70 acteurs ont été identifiés en matière de stimulation économique, auxquels il faut ajouter l'ensemble des opérateurs actifs en matière de promotion de l'esprit d'entreprendre.

Depuis 1999, plusieurs études ont démontré que la politique wallonne de stimulation économique manquait de pertinence (tous les besoins ne sont pas bien couverts, par exemple la stimulation de l'esprit d'entreprendre), d'efficacité (difficulté pour les entreprises d'identifier les bons opérateurs, professionnalisme variable de ceux-ci) et d'efficience (dispersion des moyens) avec pour corollaire une qualité de service insuffisante. Ces mêmes études ont souligné l'absence d'une structure régionale active, chargée d'orienter, d'harmoniser et de réguler les activités de ces opérateurs et les relations entre les services qu'ils rendent.

#### Positionnement de la stimulation économique en Région wallonne

<p style="text-align: center;"><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Couverture large des besoins des entreprises par la diversité des aides et des services offerts ;</li> <li>□ Proximité des opérateurs pour les entreprises ;</li> <li>□ Utilité des services pour les PME/TPE dont la structure est trop petite pour les financer à l'interne ;</li> <li>□ Une majorité des entreprises font appel aux services de soutien et sont globalement satisfaites ;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Dispersion des acteurs et des services offerts ;</li> <li>□ Qualité inégale des services offerts ;</li> <li>□ Non lisibilité de l'action régionale ;</li> <li>□ Professionnalisation parfois insuffisante des acteurs ;</li> <li>□ Efficacité et efficience des opérateurs difficilement mesurable ;</li> <li>□ Carences des actions de soutien à l'esprit d'entreprendre et à l'innovation ;</li> <li>□ Performances insuffisantes en matière de création d'entreprises et d'entrepreneuriat.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Tradition, culture et compétence industrielles des entreprises et de la main d'œuvre en Wallonie ;</li> <li>□ Dynamisme des PME/TPE et robustesse des grandes entreprises ayant passé la crise de la fin du 20<sup>e</sup> siècle.</li> <li>□ Apport des aides européennes ;</li> <li>□ Autres mesures du plan MARSHALL (mesures fiscales, stimulation technologique, pôles de compétitivité, lutte contre les pénuries d'emploi, ...) ;</li> <li>□ Volonté répétée d'améliorer la gouvernance publique.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Poursuite du renforcement de la concurrence interrégionale</li> <li>□ Difficultés persistantes des entreprises à s'adapter aux mutations économiques et à la mondialisation</li> <li>□ Accroissement incontrôlé des coûts du dispositif d'animation économique ;</li> <li>□ Vieillesse des cadres et dirigeants de PME, et disparition massive de PME n'ayant pu être reprises ;</li> </ul>

## 2. La nouvelle politique de stimulation économique en Wallonie.

Le Décret-programme du 23 février 2006 relatif aux actions prioritaires pour l'avenir wallon organise en son chapitre 1<sup>er</sup> la réforme de la stimulation économique, à travers la création d'une Agence de Stimulation économique (A.S.E.), chargée de la mise en place de la politique de stimulation économique en Wallonie et de six structures locales de coordination (S.L.C.), regroupant les services d'animation économique existants.

A travers ces décisions et nouveaux mécanismes, la Région définira des objectifs stratégiques (tant quantitatifs que qualitatifs) pour la stimulation économique au niveau wallon, intensifiera son rôle de régulateur et assurera la rationalisation et la coordination de l'ensemble du dispositif. Elle attend de cette réforme une intensification de l'accompagnement des entreprises dans un cadre budgétaire maîtrisé, une uniformisation de la stratégie régionale d'animation économique, une plus grande efficacité des actions et une rationalisation des activités des acteurs.

Dans ce cadre, l'A.S.E. se voit confier trois types de missions générales :

1. Coordonner la politique régionale de stimulation économique.
2. Assurer la bonne gouvernance de la politique de stimulation économique.
3. Conseiller le Gouvernement et les parties prenantes.

Plus précisément, selon le décret-programme, l'A.S.E. accomplit les missions suivantes (les indications entre parenthèses renvoient à l'une des trois catégories ci-dessus):

1° concevoir, proposer et mettre en œuvre un programme pluriannuel d'animation et d'accompagnement des entreprises (mission 1) ;

2° coordonner les programmes pluriannuels de stimulation économique transmis par les structures locales de coordination en application de l'article 13 du décret-programme du 23 février 2006 (mission 2) ;

3° concevoir, proposer et mettre en œuvre un programme pluriannuel de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la création d'entreprise (mission 1) ;

4° organiser en réseau des opérateurs d'animation et d'accompagnement des entreprises subventionnés par la Région (mission 2);

5° mettre en œuvre des actions d'information, de soutien et de coordination à la création d'activité et à la différenciation, notamment les bourses de préactivité et les aides à la consultance (mission 1) ;

6° procéder à l'évaluation des actions d'animation et d'accompagnement des entreprises menées dans le cadre de la politique de stimulation économique, notamment par des enquêtes de satisfaction des entreprises bénéficiaires (mission 1);

7° rendre un avis au Gouvernement sur toute demande d'agrément en tant que structure de coordination locale, en application de l'article 13 du décret-programme du 23 février 2006 (mission 3);

8° exercer le contrôle du respect des conditions d'agrément des structures de coordination locales (mission 2);

9° rendre des avis et des recommandations à l'attention du Gouvernement sur toute question relative à la stimulation économique (mission 3);

10° accepter toute autre mission en lien avec la stimulation économique confiée par le Gouvernement et ayant pour objectif le développement économique de la Région wallonne (missions 1, 2 et 3).

### ***3. Application des lois du service public.***

Les parties soulignent que, dans l'exécution du présent contrat de gestion, l'A.S.E., en tant que service public, garantit la conformité des activités effectuées aux lois et principes du service public, quels que soient les moyens d'action et d'accomplissement de ces activités.

Les principes d'égalité, de continuité et de régularité, de changement et de mutabilité gouvernent en effet ces activités.

## Chapitre 1 - Objectifs communs.

Par la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale de stimulation économique, les objectifs communs du Gouvernement wallon et de l'A.S.E. sont d'obtenir un accroissement de la création d'activités et du développement des entreprises, en particulier les PME/TPE. A travers cette amélioration des performances économiques de la Wallonie, l'ambition de la stimulation économique est de contribuer à ce que celles-ci deviennent au moins équivalentes aux performances moyennes européennes en termes d'investissements, de création d'emplois par les entreprises existantes - en particulier les PME -, de créations d'entreprises endogènes nettes, de transmissions d'entreprises ainsi qu'en nombre de faillites .

La situation du dispositif de stimulation économique (Région wallonne, A.S.E., Structures Locales de Coordination et autres partenaires) vers laquelle les parties veulent tendre est la suivante :

- L'ensemble des PME wallonnes bénéficie de mesures d'accompagnement et d'appui facilement accessibles dans les domaines couverts par la définition de la stimulation économique ;
- Ces aides répondent aux besoins spécifiques des entreprises (ces besoins sont définis sur base d'analyses triennales par secteurs et par bassins portant sur l'évolution prospective et rétrospective de la performance des entreprises wallonnes en relation avec leur environnement : évolution des marchés et de la concurrence), et la performance de la réponse qui leur est donnée est analysée par enquêtes régulières ;
- Le dispositif est lisible pour les entreprises, est perçu par elles comme complémentaire aux autres dispositifs wallons ;
- Chaque opérateur a développé une spécialisation propre dans son espace géographique, se coordonne et échange des informations, des expériences et des ressources avec d'autres opérateurs dans sa zone et en dehors de celle-ci ;
- Chaque opérateur et structure de coordination est financé et évalué de manière équitable, transparente et régulière ;
- Le coût du dispositif et des services rendus par rapport au nombre d'entreprises ciblées et au volume des crédits régionaux et européens consommés est comparable à celui de dispositifs et services similaires dans des pays/ régions voisines (fera l'objet d'une étude de benchmarking).



## Chapitre 2 - Engagements de l'ASE.

L'A.S.E. s'engage de façon générale à mettre en œuvre les missions qui lui sont assignées par le Décret-programme du 23 février 2006, telles que définies ci-dessous, et en particulier les actions prioritaires définies à l'article 2.

Elle s'engage également, dans le cadre de cette mise en œuvre et dans son fonctionnement interne, à respecter les principes de gouvernance et de gestion définis à l'article 3.

### **Section 1 - Mise en œuvre des missions décrétales et axes prioritaires du contrat.**

#### ***Art. 1 - Mise en œuvre des missions décrétales.***

Conformément au Décret-programme définissant ses missions, l'A.S.E. s'engage à remplir les missions suivantes, en collaboration avec le Ministre de tutelle, dans le cadre de la mise en œuvre de la politique régionale de stimulation économique :

##### ***1.1. Coordonner la politique régionale de stimulation économique.***

Pour assurer cette mission, l'A.S.E. gère, sur l'ensemble du territoire wallon, le développement d'une offre de services lisible et accessible dans le cadre de programmes pluriannuels, tels que prévus à l'article 2, §2 du décret-programme du 23 février 2006, adoptés par le Gouvernement et, à cette fin,

- conçoit, propose à la validation du Gouvernement, coordonne et met en œuvre des programmes pluriannuels concernant notamment
  - la création, le développement, la différenciation et la transmission des entreprises, en particulier les PME et les TPE,
  - la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre,
  - la rationalisation des actions et des acteurs de l'animation économique.
- analyse les besoins des entreprises, des indépendants, des créateurs et des entrepreneurs, et, en mobilisant s'il y a lieu les opérateurs locaux et/ou leurs structures de coordination, développe et leur rend accessibles les services permettant d'y répondre,
- organise une information sur l'ensemble des aides publiques en faveur des entreprises, des indépendants et des porteurs de projets.

##### ***1.2. Assurer la bonne gouvernance de la politique de stimulation économique.***

Pour assurer cette mission, l'A.S.E. prend, avec l'appui du Gouvernement, les mesures nécessaires pour

- Assurer la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'ensemble des actions de stimulation économique, en particulier pour harmoniser les programmes locaux d'animation économique, et de façon plus générale, rationaliser et professionnaliser le secteur,
- Mettre en réseau les opérateurs d'animation et d'accompagnement des entreprises subventionnés par la Région,
- Rendre conforme la structuration et le mode de fonctionnement de ses organes aux exigences régionales en matière de gouvernance publique, assurer un traitement

équitable des entreprises et des opérateurs d'animation économique ainsi que des relations transparentes avec eux

- Suivre, évaluer et contrôler les actions d'animation et d'accompagnement des entreprises menées dans le cadre de la politique de stimulation économique.

### **1.3. Conseiller le Gouvernement et les parties prenantes.**

Dans le cadre de cette mission, l'ASE :

- remet au Gouvernement les avis qui lui sont imposés par les dispositions réglementaires en vigueur,
- remet d'initiative des avis et des recommandations au Gouvernement en ce qui concerne la politique de stimulation économique et son articulation avec les autres politiques régionales,
- organise une veille en matière de pratiques de stimulation économique, de gestion et d'organisation des entreprises et diffuse les informations pertinentes qui en résultent auprès des opérateurs et des entreprises,
- réalise des études ayant trait à la stimulation économique.

## **Art. 2 - Les axes prioritaires du contrat.**

Les parties conviennent que, dans le cadre des missions décrétales de l'A.S.E. et des activités visées à l'article 1 qui en résultent, une priorité sera accordée à la mise en œuvre des actions spécifiques suivantes pendant la durée du contrat de gestion. Cette priorité ne portera pas préjudice à l'accomplissement de chacune de ses missions par l'A.S.E.

### **2.1. Au niveau de la coordination de la politique de stimulation économique, l'A.S.E. :**

Action 1 : améliorera, notamment par la rationalisation, la spécialisation et la mise en réseau des opérateurs, la couverture du besoin des entreprises dans les axes prioritaires définis dans les programmes pluriannuels ;

Action 2 : développera ou soutiendra le développement de nouveaux services dans le domaine de l'innovation, destinés à mieux inscrire les pratiques innovantes dans les domaines non technologiques ;

Action 3 : améliorera la sensibilisation des élèves du primaire et du secondaire et des étudiants du supérieur à l'esprit d'entreprendre en collaboration avec l'enseignement et la formation et en lien avec le comité d'accompagnement de l'esprit d'entreprendre ;

Action 4 : coordonnera et augmentera la visibilité des prix, concours et autres événements qui mettent en évidence la réussite d'entrepreneurs ;

Action 5 : concevra et mettra en place une plateforme destinée à documenter les professionnels de l'animation économique ;

Action 6 : développera un portail lié à la plateforme et destiné à informer les entrepreneurs, créateurs et repreneurs sur les démarches, méthodes et outils à leur disposition dans le cadre de l'animation économique.

## **2.2. En ce qui concerne la bonne gouvernance de la politique de stimulation économique, l'A.S.E. :**

- Action 1 : coordonnera les programmes pluriannuels de stimulation économique transmis par les structures locales de coordination et concevra, proposera et mettra en œuvre son programme pluriannuel d'animation et d'accompagnement des entreprises ;
- Action 2 : veillera à l'amélioration de la qualité de la stimulation économique, notamment au travers de la définition d'axes prioritaires dans lesquels les services aux entreprises cofinancés par la Région devront inscrire leur action ;
- Action 3 : réalisera une cartographie des opérateurs de la stimulation économique et qualifiera leur offre de services ; identifiera sur cette base les doubles emplois, les ressources et les pratiques mutualisables ; obtiendra, avec en cas de nécessité le soutien de la Région, les ajustements nécessaires à la rationalisation de l'offre et à la professionnalisation des opérateurs ;
- Action 4 : contrôlera, tout au long de l'agrément, le respect effectif des conditions d'agrément par les structures locales de coordination et proposera, le cas échéant, les améliorations nécessaires lors du renouvellement des agréments ;
- Action 5 : réalisera, durant la période couverte par le présent contrat de gestion, deux enquêtes de satisfaction - l'une avant fin 2008 et l'autre fin 2010 - auprès des entreprises bénéficiaires des actions d'animation et d'accompagnement.

## **2.3. En ce qui concerne la mission de conseil et d'avis, l'A.S.E. :**

- Action 1 : remettra au Gouvernement des avis sur les agréments des structures locales de coordination et leurs plans pluriannuels, signalera au Gouvernement le non respect par les SLC des exigences générales et spécifiques auxquelles leur agrément est lié, en particulier le bon fonctionnement de leur dispositif de contrôle interne, informera chaque année le Gouvernement de l'avancement et de l'efficacité des plans pluriannuels sous-régionaux ;
- Action 2 : informera le Gouvernement des nouvelles techniques utiles à diffuser, des aspects améliorables du dispositif de stimulation économique et son articulation avec d'autres dispositifs comme la stimulation technologique et la formation, des besoins nouveaux et/ou insuffisamment couverts des entreprises en matière d'animation économique, d'esprit d'entreprendre et de création d'activité ;
- Action 3 : étudiera et diffusera, dans le domaine de l'animation économique, les « bonnes pratiques » ainsi que les tendances en matière de management et d'organisation.

## **Section 2. - Gouvernance et management.**

### **Art. 3 - Les principes de bonne gouvernance.**

L'A.S.E. s'engage à appliquer les principes de bonne gouvernance suivants :

3.1. Un pilotage rigoureux des actions propres en termes d'efficacité, d'efficience et impact, en appliquant le principe d'ajustement régulier de façon à améliorer constamment ses performances et celle des opérateurs qu'elle est chargée de coordonner.

A cette fin, l'Agence mettra en place pour ce faire un dispositif de suivi, comprenant notamment des indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact.

3.2. Un pilotage budgétaire permanent.

Afin de faire des propositions chaque année au Gouvernement wallon en matière de budget et, éventuellement, de solliciter des ajustements de son budget, l'A.S.E. organise un suivi budgétaire strict.

L'A.S.E. veille à ce que les moyens octroyés par la Région wallonne dans le cadre des actions prioritaires pour l'Avenir wallon fassent l'objet d'une mention spécifique dans les documents budgétaires et comptables de l'Agence. Une information appropriée sera organisée selon les formes définies par le Gouvernement wallon dans le cadre de l'évolution et le suivi global des actions prioritaires

3.3. Conflits d'intérêt

Le conseil d'administration de l'Agence mettra en place un Règlement d'Ordre Intérieur et y inscrira des dispositions destinées à prévenir et à résoudre les conflits d'intérêt qui pourraient se poser, tant au niveau des organes de gestion de l'Agence que des membres de son personnel.

3.4. Relations avec les partenaires

L'Agence s'engage à développer avec ses partenaires des relations loyales, transparentes. Elle exigera réciproquement de ses partenaires le respect des mêmes règles. Elle utilisera la contractualisation chaque fois que la situation le permettra.

L'A.S.E. développera un système de gestion des plaintes comme outil d'amélioration de la qualité de ses prestations et de celles des Structures Locales de Coordination, selon les caractéristiques suivantes :

- mise en place d'un processus harmonisé,
- vérification de la satisfaction du client après traitement des plaintes,
- généralisation des mesures correctrices identifiées comme nécessaires,
- mesure de l'activité de gestion des plaintes.

#### **Art. 4 - Transparence**

L'A.S.E. mettra en œuvre une communication interne et externe qui visera:

- l'information du personnel sur le contenu du contrat de gestion,
- le soutien et l'amplification des objectifs du contrat de gestion,
- la visibilité des services ainsi que des actions menées par l'A.S.E. et par les Structures locales de coordination,
- le renforcement de l'identité et de l'image de l'A.S.E. par la cohérence de son action,
- l'articulation et l'ajustement de la communication interne et externe.

### Chapitre 3 - Engagements du Gouvernement wallon.

Le Gouvernement wallon s'engage à soutenir l'action de l'A.S.E. à travers :

- la définition de l'objectif commun et la collaboration dans la réalisation de la coordination et l'harmonisation des actions de stimulation économique,
- la mobilisation de ses différents services et organismes d'intérêt public afin qu'ils apportent la collaboration attendue à l'A.S.E. pour assurer la bonne fin de ses différentes réalisations,
- une information et/ou consultation de l'A.S.E. pour toutes décisions / tous projets relatifs à la politique de stimulation économique.

**Art. 5 - Définition de l'objectif commun et collaboration dans la réalisation de la coordination et l'harmonisation des actions de stimulation économique.**

Le Gouvernement wallon s'engage à adopter un programme pluriannuel d'animation et d'accompagnement des entreprises et un programme pluriannuel de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la création d'entreprises conçus et proposés par l'A.S.E. Il se prononcera sur les propositions de l'Agence dans un délai d'un mois.

Le Gouvernement wallon soutiendra activement la mise en œuvre de ces deux programmes pluriannuels par l'A.S.E.

Ainsi, il procédera à l'agrément des structures locales de coordination en tenant compte de l'avis de l'A.S.E. et se prononcera sur les rapports de contrôle du fonctionnement et du travail réalisé par lesdites structures rendus par l'A.S.E.

Par ailleurs, le Gouvernement wallon confiera notamment à l'A.S.E. la gestion des aides à la consultance, au plus tard pour le 1<sup>er</sup> janvier 2008, et des bourses de préactivité, dès la mise en place du nouveau dispositif, ainsi que des bourses à l'innovation à titre pilote, tel que décidé par le Gouvernement wallon du 3 mai 2007.

Le Gouvernement assurera en outre un suivi des avis d'opportunité remis par l'A.S.E.

**Art. 6 - Financement de l'A.S.E.**

Le Gouvernement s'engage à verser à l'A.S.E. le montant prévu pour cette dernière dans la cadre du Plan Marshall (14.300.000 € sur la période couverte par le Plan Marshall).

**6.1. Financement de fonctionnement.**

Le Gouvernement wallon s'engage à accorder à l'A.S.E. une dotation annuelle au moins égale à celle qu'elle lui a accordée à charge du budget des dépenses de la Région wallonne pour l'exercice budgétaire 2007 (1.500.000 €).

Sauf accord des parties sur d'autres modalités, cette subvention sera versée par moitié selon le calendrier suivant : première moitié : 31 mars ; deuxième moitié : 30 septembre.

Elle est indexée au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année suivant l'évolution de l'indice santé.

Elle est censée couvrir les besoins de l'A.S.E. pour la réalisation de ses missions découlant du présent contrat. Si elle n'est pas entièrement consommée à l'issue de l'exercice social



de l'A.S.E., le solde est reporté à l'exercice suivant, sur décision du Gouvernement wallon, sans incidence sur le montant de la dotation relative à celui-ci.

## 6.2. Financement de transfert.

Outre le financement de fonctionnement, le Gouvernement accorde à l'A.S.E. les subventions nécessaires à celle-ci pour assurer ses missions décrétales ainsi que les missions déléguées, éventuellement assignées par le Gouvernement.

Au-delà des montants prévus par les actions prioritaires pour l'Avenir wallon, le Gouvernement transfère à l'Agence les crédits liés aux missions qu'il lui délègue.

### ***Art. 7 - Financement du système de stimulation économique***

La Région s'engage à maintenir à leurs conditions et niveau actuels son financement des différents acteurs composant le système d'animation économique (Structures locales de Coordination, opérateurs), conformément aux programmes pluriannuels qu'il aura approuvés et ceci pour autant que l'A.S.E. valide la bonne exécution des engagements pris par les opérateurs et que ceci puisse s'inscrire dans le système de fonctionnement et de financement des Fonds structurels.

Elle subordonnera ces financements à la signature par les acteurs de conventions qui leur seront proposés par l'Agence ou par les Structures locales de coordination avec l'accord de l'Agence, sans préjudice des procédures prévues par les règlements des Fonds structurels européens.

### ***Art. 8 - Activités nouvelles***

En cas d'adjonction par le Gouvernement de nouvelles activités, les conséquences budgétaires sont traduites en ajustement après concertation entre le Gouvernement wallon et le Conseil d'administration portant notamment sur les publics cibles et les objectifs à atteindre et la conclusion d'un avenant au contrat de gestion.

### ***Art. 9 - Collaboration avec l'A.S.E.***

De façon générale, le Gouvernement mobilisera ses services, notamment la DGEE, pour qu'ils collaborent loyalement et pro-activement avec l'A.S.E. à la mise en place de la nouvelle politique de stimulation économique et à son bon fonctionnement.

Un protocole d'accord sera conclu entre la DGEE et l'A.S.E.

Le Gouvernement wallon et ses services consulteront l'A.S.E. sur toutes les décisions qu'ils auront à prendre concernant la stimulation économique et ses opérateurs.

Ils informeront d'initiative l'A.S.E. sur les éléments de contexte ou propres à la politique de stimulation économique qui puissent aider l'A.S.E. dans la réussite de ses réalisations et de sa mission en général.

## Chapitre 4 - Suivi et évaluation du contrat de gestion.

### Art. 10 - Indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les activités confiées à l'A.S.E. seront mesurées au travers d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de réalisation, de résultat et d'impact. Les indicateurs seront choisis de manière à éclairer les différents niveaux de suivi repris en annexe 1.

Les indicateurs d'activité mesurent le volume de travail accompli au départ de la consommation de ressources par l'Agence. Les ressources suivies peuvent être financières, humaines, matérielles, informationnelles.

Les indicateurs de réalisation visent à rendre compte du volume d'actions effectivement réalisé par l'A.S.E. dans ses divers secteurs d'activités internes ou externes.

Les indicateurs de résultat et d'impact visent à rendre compte des modifications consécutives à l'action de l'A.S.E. dans son environnement.

Les indicateurs seront utilisés pour définir des valeurs de référence (correspondant au point de départ de la mesure) et des valeurs cibles (correspondant aux résultats attendus à l'issue de la période).

L'efficacité de l'action de l'A.S.E. sera appréciée sur base d'une analyse des indicateurs de résultat et d'impact. Son efficacité sera appréciée en fonction du rapport entre l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières et les réalisations et résultats constatés.

### Art. 11 - Détermination et mesure des indicateurs

Les parties constatent que, les activités de l'Agence étant nouvelles, les indicateurs existants sont insuffisants et inadaptés pour effectuer le suivi et l'évaluation du contrat, et les valeurs de référence sont souvent manquantes. Pour ce motif, la définition et la méthodologie de mesure des indicateurs seront déterminées au terme d'un marché de services lancé par l'Agence en janvier 2007. L'annexe 2 présente les critères d'évaluation des engagements de l'ASE sur base des indicateurs qui peuvent déjà être pris en compte.

Les objectifs de la mesure d'impact et d'efficacité sont les suivants :

- favoriser les ajustements nécessaires aux actions ou dispositifs en cours. Il s'agira d'analyser les premières réalisations et les aspects tant financiers que qualitatifs de l'activité,
- identifier les facteurs de succès et d'échec, apprécier les résultats et tirer des conclusions,
- rendre compte de l'efficacité globale de l'action de l'A.S.E en matière d'animation économique.

Les résultats de cette analyse seront repris dans les rapports annuels.

Les valeurs de référence seront actualisées chaque année pour tenir compte de l'évolution de la politique de stimulation économique ainsi que des priorités des parties contractantes.

Pour les indicateurs relatifs à des actions nouvelles ou non encore mesurées, la valeur de référence sera fixée au terme d'une première année de mise en œuvre et sur base des résultats constatés à ce terme.

**Art. 12 - Rapport.****12.1. Rapport annuel d'activité**

Les parties conviennent que le rapport annuel établi par le Conseil d'administration, est remis à la tutelle pour le 30 juin au plus tard, conformément à l'article 30 du Décret programme du 23 février 2006.

Outre les rapports d'exécution, le Conseil d'administration établira un rapport à la fin du présent contrat de gestion.

La tutelle peut, si elle l'estime nécessaire, faire procéder par un tiers à une évaluation intermédiaire de la mise en œuvre du contrat de gestion.

Le rapport annuel d'activité comprendra au minimum les volets suivants :

- le bilan de l'activité de l'A.S.E au cours de l'année écoulée, avec examen des résultats obtenus au niveau des indicateurs identifiés aux articles 10 et 11,
- le résultat d'enquêtes et/ou analyses internes et externes,
- les bilans sociaux des années écoulées.

**Art. 13 - Réunions de suivi et d'évaluation**

Le Comité de gestion de l'A.S.E. est chargé, en collaboration avec le Ministre de tutelle, d'assurer le suivi régulier de la mise en œuvre du présent contrat de gestion

Au moins une fois par an, dans le cadre d'une séance du Conseil d'administration, le Comité de gestion présente les résultats de l'exécution du contrat de gestion. Le Conseil d'administration examine également, le cas échéant, les éventuelles propositions d'avenant au contrat de gestion.



## Chapitre 5 - Dispositions finales.

Les parties reconnaissent que, d'une part, la réalisation des objectifs communs est liée aux engagements spécifiques de chacune des parties. Elles reconnaissent également que la réalisation de certains des engagements spécifiques d'une partie est tributaire du respect des engagements par l'autre partie.

Elles conviennent par conséquent, au delà des engagements formels repris ci-dessous, de maintenir entre elles un climat de coopération étroite, notamment via un échange d'informations et une concertation dans les matières couvertes par le présent contrat de gestion, ce qui implique une écoute réciproque, un traitement diligent des demandes, un respect des délais convenus.

### **Art. 14 - Durée du contrat de gestion.**

Le présent contrat de gestion prend cours à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2007 pour une durée de 5 ans. Il vient à échéance le 31 décembre 2011.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2011 au plus tard, l'organe de gestion de l'A.S.E. lancera une évaluation finale externe. Celle-ci rendra compte de l'évolution de la politique de stimulation économique en Région wallonne. L'évaluation utilisera le présent contrat comme référentiel, et portera sur les réalisations, les résultats et les premiers impacts obtenus par l'A.S.E. avec le soutien du Gouvernement.

L'organe de gestion de l'A.S.E. adressera le rapport d'évaluation au Gouvernement, avec ses commentaires, au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre 2011. Il y joindra une proposition de nouveau contrat de gestion, destinée à servir de document de travail pour l'élaboration de celui-ci. Cette proposition prendra en considération l'évolution de la politique de stimulation économique dans son cadre wallon et tirera les leçons des réalisations, résultats et impacts constatés.

Si les parties ne sont pas en mesure de signer un nouveau contrat de gestion avant l'échéance, le présent contrat sera reconduit pour une durée de six mois. Si le nouveau contrat de gestion n'est pas signé à l'issue de ces six mois, le Gouvernement détermine les règles provisoires relatives aux activités de l'A.S.E. Ces règles provisoires cessent d'être applicables dès la signature du nouveau contrat de gestion.

### **Art. 15 - Modification du contrat de gestion.**

En application de la décision du Gouvernement wallon du 9 mars 2007, le présent contrat de gestion peut être modifié conformément au point 3 des modalités et règles essentielles du contrat de gestion.

Lorsque les éléments du contexte ayant prévalu à la conclusion du présent contrat de gestion ou lorsque le contenu des dispositifs décrets y relatifs nécessitent une modification substantielle du contrat de gestion, la partie la plus diligente peut demander la révision du contrat de gestion.

En application de la décision du Gouvernement wallon du 9 mars 2007, le présent contrat de gestion sera alors modifié selon la procédure conformément au point 3 des modalités et règles essentielles du contrat de gestion.

**Art. 16 - Clause d'imprévision.**

En cas de force majeure ou d'événements imprévisibles et inévitables, les conséquences, notamment financières et budgétaires, de ces événements font l'objet d'une concertation urgente avec le Gouvernement wallon, à l'initiative du Conseil d'administration, traduite en un avenant au contrat de gestion.

Par force majeure, il faut entendre la survenance d'un événement indépendant de la volonté des parties, qui ne pouvait être ni prévu, ni empêché et qui entraîne une impossibilité d'exécution des missions, activités ou du contrat de gestion.

Par événement raisonnablement imprévisible et inévitable, il faut comprendre la survenance d'un événement indépendant de la volonté des parties, qui ne pouvait être ni prévu, ni empêché et qui entraîne une difficulté d'exécution des missions, activités ou du contrat de gestion, ou de tout autre événement raisonnablement imprévisible et inévitable, rendant simplement cette exécution plus onéreuse.



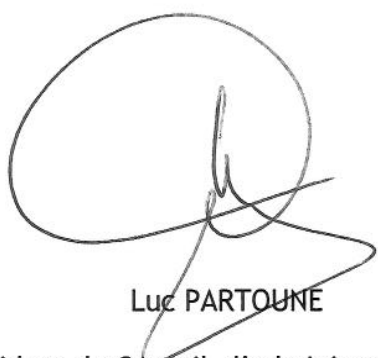
Elio DI RUPO  
Ministre-Président

Pour la Région,



Jean-Claude MARCOURT

Ministre de l'Economie, de l'Emploi et  
du Commerce extérieur



Luc PARTOUNE

Pour l'A.S.E.,

Président du Conseil d'administration De l'A.S.E



Vincent BOVY  
Directeur de l'A.S.E

<b>Annexes</b>
----------------

1. Tableau des niveaux de suivi du contrat de gestion
2. Tableau des critères d'évaluation des engagements des parties

## Annexe 1 : Tableau des niveaux de suivi du contrat de gestion

Niveau	Acteur	Critères de suivi	Types d'indicateur	Sources d'information
<b>Objectifs opérationnels</b>	Gouvernement	Ressources affectées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilisation du budget,</li> <li>• mobilisation des services et OIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagements budgétaires</li> <li>• Conventions, protocoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget régional</li> <li>• Inventaire des partenaires concernés</li> </ul>
	ASE	Ressources affectées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses effectuées</li> <li>• Actions en cours / réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagements, paiements</li> <li>• Avancement des programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes de l'ASE</li> <li>• Calendrier d'exécution</li> </ul>
<b>Objectifs stratégiques</b>	ASE (fonction de coordination)	Changements constatés au niveau des opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation du comportement des opérateurs</li> <li>• Enquêtes opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions constatées</li> <li>• Déclarations</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASE (fonction d'intervention)</li> <li>• Opérateurs</li> </ul>	Changements constatés au niveau des publics cibles (entreprises, créateurs, repreneurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation du comportement des publics cibles</li> <li>• Enquêtes publics cibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions constatées</li> <li>• Déclarations</li> </ul>
<b>Finalités</b>	Tous	Amélioration de l'activité et de l'emploi des secteurs, des territoires et au plan wallon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles économétriques</li> <li>• Statistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostics territoriaux</li> <li>• Diagnostics sectoriels</li> <li>• Diagnostics régionaux</li> </ul>

## Annexe 2 : Tableau des critères d'évaluation / indicateurs des engagements des parties

Action	Réalisations	Résultats / Impacts
2.1.1. Mise en réseau et spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réunions interopérateurs</li> <li>• Comparaison du nombre d'opérateurs proposant les mêmes services sur un même territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de territoires où aucune offre n'existe dans un service prioritaire</li> <li>• Satisfaction des entreprises (enquêtes)</li> </ul>
2.1.2 Amélioration de la qualité des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrections et adaptations apportées à l'offre de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de corrections et d'adaptations mises en œuvre dans les entreprises visées par chaque type de service</li> </ul>
2.1.3 Sensibilisation à l'esprit d'entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'actions réalisées / soutenues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes comparatives (cohortes)</li> </ul>
2.1.4 Mise en évidence de la réussite d'entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'événements et/ou actions de communication organisés / soutenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes touchées</li> </ul>
2.1.5 Plate-forme pour professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de la plateforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de visites</li> </ul>
2.1.6 Portail pour entrepreneurs, créateurs, repreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place du portail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de visites</li> </ul>
2.2.1 Harmonisation des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'une structure commune des programmes régionaux et locaux</li> </ul>	<p>Existence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'un tableau de comparaison des programmes</li> <li>• d'une typologie des services programmés</li> </ul>
2.2.2 Amélioration de la qualité des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence des mêmes axes prioritaires dans le programme régional et les programmes locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de service bien adaptée aux besoins</li> </ul>
2.2.3 Rationalisation des services offerts	<p>Existence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'une cartographie</li> <li>• d'une qualification des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'adaptations de l'offre obtenues</li> </ul>
2.2.4 Contrôle des	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remise dans les délais des rapports d'audit interne et des réviseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de non conformités relevées</li> </ul>

conditions d'agrément des SLC		
2.2.5 Enquêtes de satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des enquêtes prévues</li> <li>• Rapports d'analyse avec propositions d'actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de mesures correctives décidées</li> </ul>
2.3.1 Avis obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'avis rendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte de l'avis</li> </ul>
2.3.2 Avis d'initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'avis rendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte de l'avis</li> </ul>
2.3.3 Etudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'études / de rapports réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des réactions aux documents</li> </ul>