

**CONTRAT DE GESTION ENTRE LA RÉGION WALLONNE ET
L'AGENCE WALLONNE A L'EXPORTATION ET AUX
INVESTISSEMENTS ETRANGERS**

TABLE DES MATIERES

Préambule

Art. 1	Objet du contrat
Art. 2	Missions
Art. 3	Services
Art. 4	Principes
Art. 5	Objectifs et indicateurs de performance
Art. 6	Affaires générales
Art. 7	Moyens
Art. 8	Evaluation et contrôle
Art. 9	Sanctions
Art. 10	Durée du contrat

Préambule

En misant à la fois sur l'attractivité de son territoire comme terre d'accueil pour les investissements étrangers et sur la force exportatrice de ses entreprises, l'économie wallonne entretient incontestablement un fort degré d'interdépendance avec les courants de transformation affectant les marchés mondiaux. Cette tendance naturelle à se tourner vers l'extérieur se traduit par un degré d'internationalisation de son économie parmi les plus élevés au niveau mondial.

Depuis le début des années nonante, l'évolution des échanges de l'économie wallonne avec l'extérieur est principalement façonnée par le grand déterminant de la mutation de l'environnement international qu'est la mondialisation des marchés.

La mondialisation économique et financière s'est développée à une vitesse fulgurante en s'appuyant sur plusieurs phénomènes :

- la libéralisation multilatérale des échanges commerciaux et des investissements internationaux ;
- la montée en puissance des pays émergents et en développement comme marchés d'exportation et sources d'investissements étrangers ;
- la mobilité accrue des capitaux et des personnes ;
- la baisse tendancielle des coûts de transport et des télécommunications ;
- l'accélération des changements technologiques résultant de la révolution des technologies de l'information ;
- les réformes structurelles orientées vers la déréglementation de grands secteurs d'activités (télécommunications, transports, énergie, services financiers) ;
- la croissance des réseaux et des partenariats d'entreprises à l'échelle internationale (clusters et pôles).

Ces divers phénomènes interagissent en ayant comme conséquences d'accroître la concurrence sur tous les marchés et de rendre la croissance des économies régionales fortement tributaires de leur compétitivité internationale. Dans ce contexte, les politiques de soutien à la valorisation des produits wallons à l'étranger et à la promotion de l'attractivité de notre territoire auprès des investisseurs étrangers sont des vecteurs primordiaux permettant à la Wallonie de s'engager pleinement dans l'imbrication internationale des flux commerciaux et d'investissements.

Le paysage économique international qui se présente aux entreprises wallonnes est naturellement aussi affecté par les transformations géopolitiques. Au cours des vingt dernières années, l'effondrement du bloc soviétique a représenté l'évolution géopolitique la plus fondamentale qui s'est concrétisée par l'adhésion à l'Union européenne de 10 nouveaux pays en 2004, suivis par 2 autres en 2007. Ces développements n'ont pas été sans conséquence pour nos entreprises qui ont vu s'amplifier les opportunités commerciales dans une zone qui représente une part de plus en plus importante du commerce extérieur wallon.

La montée en puissance de l'économie mondiale émergente, principalement les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) mais aussi les « Prochains 12 »¹, continuera à constituer une tendance de fond incontournable de l'environnement concurrentiel international.

Plusieurs pays émergents sont appelés à prendre une part de plus en plus importante dans les échanges mondiaux et les investissements internationaux, faisant d'eux les futures puissances de l'économie mondiale et des acteurs de premier plan sur l'échiquier politique mondial.

Tous ces facteurs représenteront des déterminants majeurs du contexte dans lequel se déroulera l'action internationale des entreprises wallonnes. Certes, l'AWEX n'a évidemment pas de prise directe, à l'instar d'autres organismes de service public, sur ces tendances lourdes. Cependant, à titre de premier promoteur à l'étranger de l'attractivité de la Wallonie et de la qualité du savoir-faire wallon, en s'appuyant sur un réseau de 107 représentants à travers le monde, elle contribue vigoureusement à aider l'économie wallonne à s'adapter et à se démarquer dans un contexte mondial en constante mutation.

Le contrat de gestion vise ainsi à soutenir les efforts d'adaptation du tissu productif wallon et des firmes qui le composent aux exigences de l'environnement international.

Le nouveau contrat de gestion intervient dans un contexte économique international toujours marqué par les effets de la crise économique et financière de 2008-2009.

Cependant, grâce notamment au succès du Plan Marshall et la mise en place des pôles de compétitivité, la Wallonie a bien résisté à la crise.

¹ L'Argentine, l'Égypte, l'Indonésie, l'Iran, la Malaisie, le Mexique, le Nigeria, les Philippines, la Thaïlande, la Turquie, l'Ukraine et le Vietnam.

De plus en plus d'entreprises font appel aux services de l'AWEX pour exporter leurs produits. Moins frileuses à la grande exportation, celles-ci ont compris que les opportunités se trouvent également en dehors des frontières européennes. Durant la période couverte (2006-2010) par le précédent contrat de gestion, la Wallonie (+4,7%) a connu un taux de progression annuel au-dessus de la moyenne (+3,9%) des résultats à l'exportation des régions qui composent notre panier habituel de comparaison, soit la Flandre, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas et l'UE15.

En termes d'investissements étrangers, la Wallonie n'a jamais été aussi attractive. En raison de ses nombreux atouts (sa localisation, ses infrastructures, ses facilités logistiques, ses réseaux de R&D, son innovation, la qualité de sa main d'œuvre et la mise en place d'une politique de clustering adéquate), la Wallonie fut classée en 2010 comme la sixième région européenne la plus attractive en matière d'investissements étrangers par le Financial Times, avec 451 dossiers d'investissements conclus entre 2006 et 2010, et comme la meilleure localisation en Europe pour la logistique et la distribution par Cushman & Wakefield.

Le contrat de gestion constitue un cadre de référence qui englobe :

- la définition des missions et responsabilités fondamentales de l'Agence ;
- la présentation de ses objectifs, les moyens de les atteindre et les indicateurs pour mesurer leur degré de réalisation ;
- l'identification des partenaires wallons qui sont indispensables à la mise en œuvre de ses missions et de ses actions.

Ces orientations stratégiques doivent prioritairement conduire au double but de maximiser le nombre d'implantations et d'extensions d'investissements étrangers sur le territoire wallon et d'intensifier les activités exportatrices des firmes wallonnes, afin d'induire le maximum d'impact positif pour l'activité et l'emploi en Wallonie.

CONTRAT DE GESTION

Vu le décret du 1^{er} avril 2004, intégrant l'activité liée aux investissements étrangers à celle de l'Agence wallonne à l'Exportation, modifiant celui du 2 avril 1998, créant l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers,

Il est convenu ce qui suit :

Entre :

L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, organisme d'intérêt public, ci-après dénommée l'AGENCE, représentée par le Président de son Conseil d'administration et son Administrateur général

Et :

La Région wallonne, représentée par le Ministre ayant le commerce extérieur et les investissements étrangers dans ses attributions, ci-après dénommé « le Ministre de tutelle »

Dispositions générales

Le Gouvernement wallon considère que la promotion du commerce extérieur et des investissements étrangers constitue un vecteur essentiel du progrès économique recelant un important potentiel de création d'emplois pour notre Région.

L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers est l'outil de la Région wallonne dans ces deux domaines complémentaires, destiné à :

- soutenir les efforts des entreprises wallonnes sur les marchés étrangers ;
- attirer des investisseurs étrangers.

C'est dans un but de meilleure efficacité que les deux domaines d'action ont été réunis dans une seule structure, l'Agence précitée, par le décret du 1^{er} avril 2004.

Art. 1 - Objet du contrat

Le présent contrat porte sur les règles et les conditions d'exercice des tâches que l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, assume en matière d'exportation et d'investissements étrangers, ainsi que sur les moyens mis à disposition par la Région pour remplir ces tâches et les modalités d'évaluation et de concertation entre les parties signataires.

Conformément à l'article 11 du décret du 1^{er} avril 2004, la relation globale entre le Gouvernement et l'Agence fait l'objet d'un seul contrat de gestion.

L'Agence assume ces tâches en qualité de service public universel, ce qui implique :

- une priorité absolue accordée au développement de l'emploi, conformément aux objectifs gouvernementaux ;
- le respect absolu des droits de l'utilisateur, principalement de ceux de l'entreprise et un service de qualité par la mise à disposition par l'utilisateur des indications permettant à l'action de l'Agence de s'exercer avec un maximum de clarté et d'efficacité.

Le contrat de gestion intègre une actualisation de son contenu avec la prise en compte des éléments nouveaux survenus au sein de l'environnement économique dans lequel l'organisme et les entreprises évoluent, notamment la révolution des technologies de l'information (ex : commerce électronique), la croissance des réseaux et des partenariats d'entreprises à l'échelle internationale (clusters et pôles), ou encore la montée en puissance des pays émergents et en développement (ASEAN, Proche et Moyen-Orient, Balkans).

Sa mise en œuvre sera l'objet d'objectifs complémentaires et actualisés, en liaison avec les procédures en vigueur pour l'évaluation des agents.

Art. 2 - Les missions

Conformément à l'article 2 du Décret de 1^{er} avril 2004, les missions de l'Agence sont basées sur les sept axes suivants :

1. la promotion extérieure des intérêts économiques et commerciaux des entreprises qui ont un siège d'activités en Wallonie par le biais de l'organisation de missions, de participations collectives à des foires et manifestations commerciales, ou de toute autre action pouvant contribuer à cet objet ;

2. le soutien financier des actions individuelles de prospection et d'études des marchés étrangers telles que définies par le Gouvernement wallon ;
3. la gestion des programmes spéciaux de soutien au commerce extérieur ;
4. la recherche de débouchés extérieurs pour les produits agricoles et horticoles, y compris les produits agroalimentaires et l'image de marque de l'agriculture et de l'horticulture ;
5. l'analyse et la recherche des opportunités économiques et commerciales au profit des entreprises dans les programmes multilatéraux d'assistance technique et financière mis en œuvre par les organismes internationaux et dans le cadre du partenariat économique international ;
6. la recherche d'investisseurs étrangers qui comprend la promotion de la Région wallonne en tant que terre d'accueil pour les investissements étrangers, la prospection de candidats investisseurs étrangers, leur information, leur accueil et le suivi de leur implantation, ainsi que leur encadrement dans toutes leurs démarches ;
7. la coordination du réseau de ses représentants en poste à l'étranger.

Ces missions s'inscrivent dans la dynamique de mobilisation développée par le Gouvernement wallon dans le contexte du Plan Marshall 2.Vert et du programme Creative Wallonia en matière de créativité et d'innovation.

En effet, depuis plusieurs années, l'AWEX a vu ses missions s'élargir considérablement, pour dépasser les seules activités de promotion du commerce extérieur et des investissements étrangers. Dans le cadre du Plan Marshall 2.Vert et de Creative Wallonia, elle s'est vu attribuer de nouvelles missions pour le positionnement de la Wallonie à l'international et le renforcement du potentiel de coopération internationale centrée sur l'innovation. Elles prennent également en compte les orientations européennes dans le domaine du commerce extérieur et des investissements étrangers.

Elle évolue aujourd'hui vers un organisme centré sur l'entrepreneuriat international, qui doit répondre aux besoins de l'entreprise, - qu'il s'agisse soit d'une société wallonne exportatrice, soit d'un investisseur étranger -, à toute étape de son développement, et ce, depuis la stratégie interne de l'entreprise à l'exportation ou l'investissement, jusqu'à la conclusion de son contrat.

Le nouveau contrat de gestion traduit cette nouvelle orientation, notamment le fait que l'AWEX est devenue à la fois :

- le point focal pour tout ce qui concerne :
 - l'internationalisation des entreprises, pôles, clusters et autres acteurs économiques wallons ;
 - la prospection, l'accueil et l'implantation d'investisseurs étrangers (en ce compris le service après-vente) ;
 - la détection à l'étranger des tendances, opportunités, bonnes pratiques et partenariats potentiels en matière d'innovation notamment au travers de sa participation au programme Creative Wallonia ;
 - l'action de rapprochement des opérateurs wallons vis-à-vis des nouvelles opportunités ou modalités internationales, comme l'économie, les finances et les certifications musulmanes, l'éclosion des réseaux sociaux ou encore les nouveaux marchés culturels ;
 - l'internationalisation des jeunes Wallons, en liaison avec les besoins de prospection à l'étranger de nos entreprises (Explort particulièrement).
- l'architecte et le régisseur pour la visibilité internationale globale de la Wallonie (avec WBI) et de capacités industrielles, technologiques et de services

A titre d'exemple, dans le domaine technologique, il s'agit de renforcer le potentiel de coopération internationale centrée sur l'innovation via le soutien à la construction d'un cadre relationnel permettant à des entreprises ou des innovateurs wallons de nouer des collaborations avec des acteurs internationaux (ex : accord AWEX-Texas A&M). Cela se traduit notamment par l'organisation de missions thématiques consacrées à l'innovation et la promotion internationale des capacités wallonnes de recherche (universités et centres de recherche) au travers de son implication dans le programme gouvernemental Creative Wallonia et dans le cadre de la stratégie de la recherche, et sa participation active à la Plateforme Recherche-Innovation, espace commun d'action avec WBI.

- l'animateur et le propagateur (avec WBI) d'une véritable culture de cosmopolitisme pour les opérateurs et acteurs wallons. La diversité culturelle et l'interculturalité sont des vecteurs déterminants dans le soutien à l'exportation et l'ouverture aux investisseurs étrangers.

L'interculturalité intensifie la compétitivité de la Wallonie et de ses opérateurs en les différenciant par rapport à des concurrents moins curieux, moins connaisseurs et moins respectueux des différences.

Cette valorisation passe par la sensibilisation et l'apprentissage à l'internationalisation et à l'immersion culturelle, aussi bien par des séminaires que par des séjours à l'étranger, ainsi que par l'accentuation de la liaison entre les opérateurs dits économiques et les opérateurs dits culturels, surtout à l'occasion de manifestations organisées ou participées à l'étranger.

Art. 3 - Les services

Le contrat de gestion est principalement basé sur la qualité (garantie par certification) des services et des relations avec les clients de l'Agence, considérés ici comme l'ensemble des personnes vers qui, grâce à qui ou en fonction de qui les services de l'institution sont organisés et fournis. Ces personnes comprennent les quatre groupes suivants que le service public doit constamment prendre en compte en se demandant s'il leur « fournit » suffisamment :

1. l'usager, principalement l'entreprise (tant wallonne exportatrice qu'étrangère investisseur) destinataire des services de l'institution afin de l'appuyer dans un développement international profitable à l'emploi en Wallonie. On doit aussi considérer ici le public d'opérations de formation et de transfert d'expertise impliquant l'AWEX, particulièrement dans le cadre de programmes internationaux.

Le service rendu aux usagers se décline de trois manières :

- o le service universel dédié aux entreprises exportatrices et aux groupements et clusters d'entreprises. En conformité avec la philosophie moderne du service public universel, toutes entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices établies en Wallonie ont droit à un service adapté à leurs capacités et besoins. Cela se traduit par la préparation par l'AWEX en partenariat avec elles d'un « costume sur mesure » constituant une offre de services conforme à leurs réalités et couvrant l'ensemble de leurs besoins (formulation de propositions, informations ciblées et réponses aux demandes). Le service universel garantit un accompagnement des entreprises dans toutes les étapes de leur démarche exportatrice afin de les rendre plus performantes et plus professionnelles à l'exportation en organisant chez elles le « déclic export » et la rationalisation de la « démarche export » ;

- le service d'intensité maximale dans les secteurs des pôles de compétitivité et des secteurs considérés comme prioritaires pour le Gouvernement wallon (par exemple les TIC ou les secteurs liés à l'alliance emploi-environnement). Sans préjudice des actions mises en œuvre à destination des clusters et autres groupement sectoriels, l'AWEX développera une expertise et une approche spécifique pour tout opérateur ou entreprise dont l'activité est centrée sur l'un des secteurs d'excellence wallons (approche proactive) ;
 - le service complet et proactif aux investisseurs étrangers potentiels, ainsi que le service après-vente auprès des firmes étrangères ayant pris la décision d'investir en Wallonie. L'AWEX est notamment l'interlocuteur unique en Wallonie (one-stop shop) pour les entreprises étrangères souhaitant s'implanter en région wallonne en assumant la tâche fondamentale d'assembler et apporter informations, aides, contacts et solutions adaptées aux candidats investisseurs étrangers.
2. l'autorité (soit le Gouvernement, le Ministre de tutelle et le Conseil d'Administration de l'organisme) qui fixe les orientations politiques et contrôle leur respect et leur implémentation au sein du service public. Des rencontres de suivi seront ainsi prévues avec le cabinet du Ministre de tutelle tous les deux mois.
 3. les partenaires, avec lesquels une relation formalisée et équilibrée est à établir, préserver et renforcer. Rentrent dans cette catégorie les autres opérateurs wallons de promotion du commerce extérieur et des investissements étrangers, les institutions belges relevant d'autres pouvoirs, la Commission européenne et les opérateurs étrangers avec lesquels des coopérations sont conclues. Tous ces partenariats sont indispensables à la mise en œuvre de l'action de l'AWEX afin d'accroître l'efficacité et la cohérence globale de tout ce qui peut contribuer au succès des entreprises wallonnes à l'exportation et de l'attractivité de la Wallonie auprès des investisseurs étrangers.
 4. les agents de l'institution, qui doivent connaître les meilleures conditions possible pour réaliser leur mission et s'épanouir dans une culture de service au public. L'AWEX veille tout particulièrement à appliquer une approche dynamique de la formation du personnel et de la valorisation des ressources humaines basée sur :
 - le développement d'une politique globale efficace de recrutement sur base des profils nécessaires à son activité ;
 - la promotion et l'affectation du personnel fondée sur une gestion prévisionnelle des besoins et des ressources humaines ;

- l'organisation de la validation des compétences des agents ;
- l'accentuation de la recherche de profils spécifiques et techniques permettant notamment de mieux cibler les recrutements d'experts ;
- une attention particulière accordée à la maîtrise des langues étrangères.

Art. 4 - Principes

- **Economies d'échelle en termes de gestion**

Les ressources humaines, la logistique, l'informatique, la stratégie, l'évaluation et le budget ont déjà fait l'objet de la mise en place de services communs, transversaux par rapport aux Directions générales en charge respectivement du commerce extérieur et des investissements étrangers.

Pour ce qui concerne les services géographiques, il en va de même pour la zone Extrême-Orient et Océanie dont les services commerce extérieur et investissements étrangers ont été rassemblés à titre expérimental. Ces différents éléments mettent l'AWEX en capacité de regrouper progressivement les autres services, notamment géographiques ou chargés de la communication.

- **Renforcement de complémentarités et de synergies dans le domaine de la planification stratégique et de la veille**

Dans la poursuite de cet objectif, l'Agence renforcera sa collaboration avec les acteurs clés en Belgique tels que FINEXPO, l'Office national du Ducroire, l'Agence belge pour le Commerce extérieur, FIT et Brussels Export, la Fédération des Entreprises de Belgique, ainsi qu'en Wallonie : les pôles de compétitivité, les clusters, l'UWE, la DG06, l'AWT, l'ASE, l'AST, la SRIW, la SOWALFIN, la SOGEPa, l'APAQ-W (pour ce qui concerne la promotion sur les marchés limitrophes), WBT, la CGT, ainsi qu'avec les acteurs qui seraient amenés à se développer en ligne avec les axes prioritaires du Gouvernement, que ce soit dans le cadre du Plan Marshall 2.Vert (plus particulièrement l'alliance emploi-environnement), ou du programme Creative Wallonia.

Selon les modalités les plus appropriées, la présence d'un représentant de l'Agence, dans un rôle consultatif, pourra être assurée dans – ou l'association avec – les organes de gestion des agences ou services régionaux avec lesquels une complémentarité doit être recherchée.

L'AWEX continuera à assurer au niveau international une veille intégrée qu'elle mettra au service des entreprises et des opérateurs économiques wallons.

- **Poursuite de la promotion de l'image de la Wallonie plus homogène et efficace**

§1^{er}. L'Agence est chargée par le Gouvernement de renforcer la visibilité globale de la Wallonie à l'étranger, notamment par la mise en œuvre de campagnes de communication à l'étranger en synergie avec les autres services de communication de la Région.

§2. L'AWEX veille à intégrer dans sa communication les lignes directrices qui lui sont données par le Ministre de tutelle. En association avec WBI, elle s'inscrira pleinement dans le pilotage et la mise en œuvre de ce programme, en veillant à assurer une coordination le contact avec les autres services de communication de la Région.

- **Proactivité des agents de l'AWEX dans les secteurs des pôles de compétitivité**

Le service rendu par l'AWEX repose sur une triple base, en l'occurrence :

- le service universel dédié aux entreprises exportatrices et aux groupements et clusters d'entreprises. En conformité avec la philosophie moderne du service public universel, toutes entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices établies en Wallonie ont droit à un service adapté à leurs capacités et besoins (formulation de propositions, informations ciblées et réponses aux demandes) ;
- le service d'intensité maximale dans les secteurs des pôles de compétitivité et des secteurs considérés comme prioritaires pour le Gouvernement (par exemple les TIC ou les secteurs liés à l'alliance emploi-environnement). Sans préjudice des actions mises en œuvre à destination des clusters et autres groupement sectoriels, l'AWEX développera une expertise et une approche spécifique pour tout opérateur ou entreprise dont l'activité est centrée sur l'un des secteurs d'excellence wallons (approche proactive) ;
- le service complet et proactif aux investisseurs étrangers potentiels, ainsi que le suivi des firmes étrangères ayant pris la décision d'investir en Wallonie.

- **Valorisation des atouts sectoriels de la Région et collaboration avec les Pôles de compétitivité**

§1^{er}. L'Agence réalise, sur base d'un financement spécifique par le Gouvernement, les mesures du Plan Marshall 2.Vert décidées par ledit Gouvernement, en l'occurrence :

- le soutien à l'internationalisation des Pôles de compétitivité, via notamment la mise en place de relais sectoriels export engagés par l'Agence, la mise en place d'agents de liaison scientifique ou l'établissement d'un programme d'actions annuel spécifique,
- la mise en place d'officiers de liaison sectoriels au sein de l'Agence,
- le programme EXPLORT,
- le lancement d'une nouvelle campagne de visibilité internationale,
- la création de centres de services pour les investisseurs des pays BRICS, des autres pays émergents, des Etats-Unis, et du Japon,
- le renforcement du soutien aux exportations via la SOFINEX,
- la mise en place d'un mécanisme de chèques-coaching pour soutenir la concrétisation de partenariats internationaux.

§2. Dans le respect de sa mission de service public, l'Agence assurera un service d'intensité maximale dans les secteurs des pôles de compétitivité et des secteurs considérés comme prioritaires pour le Gouvernement (ex : TIC, secteurs liés à l'Alliance Emploi-Environnement).

Sans préjudice des actions mises en œuvre à destination des clusters et autres groupement sectoriels, l'Agence développera une expertise et une approche spécifique pour tout opérateur ou entreprise dont l'activité est centrée sur l'un des secteurs d'excellence wallons.

- **Optimisation du réseau AWEX à l'étranger**

§1^{er}. Les attachés économiques et commerciaux sont au centre de la politique globale de l'Agence.

L'architecture du réseau des attachés et secrétaires économiques et commerciaux est à concevoir de manière évolutive afin de positionner le mieux possible nos entreprises et notre action d'attraction d'investissements étrangers par rapport aux marchés présentant ou allant présenter le plus d'opportunités.

Cela concerne aussi bien, les pays BRICS et les « 12 autres » (Argentine, Egypte, Indonésie, Iran, Malaisie, Mexique, Nigeria, Philippines, Thaïlande, Turquie, Ukraine et Vietnam), que les Etats américains les plus tournés vers

l'innovation. Une attention spéciale sera en outre accordée aux régions frontalières voisines, dans ce cas en liaison notamment avec les différents programmes de développement transfrontalier et Interreg.

Il s'agit également de compléter les postes considérés comme potentiellement les plus porteurs en termes d'investissements étrangers par du personnel d'appui spécialisé dans cette thématique.

Cette optimisation du réseau devra par ailleurs s'effectuer en cohérence avec celle du réseau des délégations Wallonie-Bruxelles telle qu'elle figure dans la Note de Politique Internationale.

En outre, le système de rotation général des postes d'AEC fera l'objet d'une évaluation par l'Agence, qui sera communiquée au Ministre de tutelle. Sur cette base, des modifications à ce système de rotation générale des AEC seront si besoin mises en œuvre après consultation du cabinet du Ministre de tutelle. L'Agence motivera les orientations adoptées à cet égard.

- **Mise en valeur du réseau des Attachés économiques et commerciaux (AEC) au niveau de la prospection et de la promotion des investissements étrangers**

Un dispositif spécifique de soutien au réseau AEC sera mis en place dans le sens d'un professionnalisme de plus haut niveau pour ce qui concerne l'identification et l'attraction d'investissements, ce tout particulièrement dans les secteurs des pôles de compétitivité (e-learning, appui à la veille, meilleure complémentarité avec le réseau des Wallons de l'étranger...).

- **Unification et simplification des outils informatiques des branches commerce extérieur et investissements étrangers**

L'AWEX centralisera dans un seul outil informatique de Customer Relationship Management (CRM) l'ensemble des informations, qui sera facilement accessible et utilisable tant par les agents des branches commerce extérieur et investissements étrangers, que par les centres régionaux, ainsi que les agents de l'AWEX à l'étranger. Il s'agira d'un véritable instrument de veille.

Enfin, dans une démarche de simplification administrative, les entreprises qui ont déjà fait appel au moins une fois aux services de l'AWEX, pourront introduire des demandes pour l'ensemble des incitants financiers par le biais de formulaires électroniques, et accéder à l'état d'avancement de leur dossier.

- **Information et communication**

Le Ministre de tutelle est consulté pour tout projet ou programme touchant aux matières visées par le présent contrat.

La présentation et le commentaire des statistiques annuelles des exportations wallonnes ainsi que la communication relative aux investissements étrangers en Wallonie, relèvent de la compétence du Ministre de tutelle, qui y associe l'Agence. Celle-ci prépare et fournit les éléments y relatifs. L'Agence communique au Ministre de tutelle ces éléments avant qu'ils ne soient rendus publics.

L'ensemble des autres points de la communication vers l'extérieur relève de la compétence de l'Agence.

Art. 5 - Objectifs et indicateurs de performance

L'Agence met en place :

- d'une part, un certain nombre d'objectifs traduisant les priorités que le Gouvernement affiche en termes de développement économique de la Région ;
- d'autre part, un certain nombre d'objectifs traduisant directement l'activité de l'Agence.

Voici les objectifs à atteindre avec leurs indicateurs de réalisation annuels moyens :

OBJECTIFS	Indicateurs de réalisation
1. <u>Qualité</u> : degré de satisfaction des entreprises wallonnes exportatrices sur les services rendus par l'Agence	7,50/10
2. Croissance des <u>exportations</u> wallonnes	Egale ou supérieure à UE15 et à la moyenne des 4 voisins ¹

3. Croissance des exportations wallonnes dans les secteurs couverts par les <u>pôles de compétitivité wallons</u> ²	Egale ou supérieure à UE15 et à la moyenne des 4 voisins
4. <u>Diversification géographique</u> des exportations wallonnes (taux de croissance des exportations vers le monde hors UE)	Egale ou supérieure à UE
5. Marchés à l'exportation (nationaux ou régionaux) <u>explorés pour la 1^{ère} fois</u>	1/an
6. Favoriser les <u>premières exportations</u> des entreprises wallonnes - les premières exportations font référence, soit aux premières livraisons en dehors du territoire belge, soit aux premières livraisons vers des zones géographiques déterminées, en l'occurrence les pays non voisins de l'UE15, l'Europe centrale et orientale, l'Asie, l'Afrique, l'Amérique et l'Océanie.	100/an
7. Nombre de <u>nouvelles firmes clientes</u> des services à l'exportation	100/an
8. Nombre de <u>dossiers d'investissements étrangers</u> réussis	+ 10% (moyenne v. 2010)
9. <u>Montants investis</u> associés aux dossiers réussis	+ 10% (moyenne v. 2010)
10. Nombre <u>d'emplois créés</u> associés aux dossiers réussis	+ 10% (moyenne v. 2010)
11. Nombre de dossiers d'investissements étrangers <u>conclus</u> dans les <u>secteurs couverts</u> par les <u>pôles de compétitivité wallons</u>	15/an

12. Marchés <u>explorés pour la 1^{ère} fois</u> (nationaux ou régionaux) dans le cadre de la prospection et la recherche d'investisseurs étrangers	1/an
13. Contribution et/ou participation à la réussite d'un dossier d'investissement étranger par les <u>postes du réseau international</u> dans les pays considérés comme prioritaires (au nombre de 45)	1/an par poste
14. Nombre de <u>jeunes</u> ayant suivi des modules de formation et/ou stages à l'étranger consacrés au commerce extérieur et aux investissements étrangers de et en Wallonie	350/an
15. Nombre de <u>visites « après-vente »</u> réalisées auprès d'investisseurs étrangers en Wallonie	60/an

(1): Flandre, France, Allemagne et Pays-Bas.

(2): Les secteurs couverts par les pôles de compétitivité wallons sont l'agro-industrie, l'aéronautique et le spatial, le transport et la logistique, les sciences du vivant, le génie mécanique et la chimie et les matériaux durables.

Art. 6 - Affaires générales

Art 6.1. Ressources humaines

§1^{er}. En termes de gestion et de valorisation des ressources humaines, l'Agence veille à s'appuyer sur un personnel compétent et formé, affecté aux fonctions répondant le mieux à ses capacités. La politique de ressources humaines de l'Agence est basée sur la formation, la valorisation des compétences, la motivation et la responsabilisation du personnel, avec la fixation d'objectifs individuels et par service.

§2. L'Agence peut procéder au remplacement du personnel le quittant soit temporairement, soit définitivement dans les limites des moyens budgétaires de l'Agence.

§3. Le Conseil d'administration de l'Agence peut recruter des experts supplémentaires en dehors de son cadre, sur proposition de l'Administrateur général, et conformément aux dispositions de l'Article 14 du Décret du 2 avril 1998 créant l'Agence wallonne à l'Exportation.

Cette disposition ne tient pas compte de ce qui est prévu dans le cadre du Plan Marshall 2.Vert décidé par le Gouvernement wallon.

§4. L'Agence veille à l'évaluation de son personnel. Sans préjudice des dispositions prévues en matière d'évaluation par le Code de la fonction publique, une cote de réalisation personnelle est attribuée par l'Administrateur général en concertation avec le Directeur général fonctionnel. Pour les agents de rangs A4, A3 et A2, cette cote est attribuée par l'Administrateur général sauf pour ce qui le concerne, et soumise pour information au Conseil d'Administration de l'Agence.

Une réflexion sur un cadre juridique permettant à l'AWEX une meilleure efficacité au service de ses clients sera lancée, notamment en matière de mobilisation d'expertise, de flexibilité et de motivation du personnel, et de délégation de pouvoir et de signature.

Art 6.2. Budget

Pour la mise en œuvre du présent contrat, le Gouvernement wallon soutient l'action de l'Agence en mettant à sa disposition les moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de sa mission :

Pour l'année 2011, la dotation globale octroyée à l'Agence par le Gouvernement équivaut à 63.129 millions d'euros (soit 58.703 millions pour la branche commerce extérieur, et 4.426 millions pour la branche investissements étrangers).

La dotation peut être revue en fonction des missions nouvelles que le Gouvernement wallon confierait à l'Agence.

Indépendamment de ce qui précède, le Gouvernement veillera, annuellement, à doter l'Agence des moyens nécessaires à l'accomplissement des objectifs lui assignés dans le cadre du « Plan Marshall 2.Vert » pour lesquelles un budget global a été déterminé. Dans la limite des disponibilités budgétaires, le Gouvernement octroiera les moyens nécessaires à l'accomplissement des mesures du Plan « Creative Wallonia » assignées à l'Agence.

Les soldes éventuels des dotations régionales seront affectés à un fonds de réserve au sein de l'AWEX avec l'accord du Gouvernement sur base des comptes annuels clôturés de manière à être examinés lors du contrôle budgétaire qui suit.

Art. 7 - Les moyens

Pour réaliser ces objectifs, les moyens suivants seront nécessaires :

- des moyens financiers non inférieurs aux moyens 2011 (dotation jusqu'en 2016 et, enveloppe Plan Marshall 2.Vert jusqu'en 2014). Les soldes éventuels des dotations régionales seront affectés à un fond de réserve au sein de l'AWEX ;
- la consultation par le Ministre de tutelle pour tout projet ou programme touchant aux matières ici visées ;
- selon les modalités les mieux appropriées, la présence, dans un rôle consultatif, d'un représentant de l'AWEX dans – ou l'association avec – les organes de gestion des agences ou services régionaux avec lesquels une complémentarité doit être recherchée ;
- un appui à l'étranger (AEC, Welcome Offices, agents de liaison scientifique, antennes logistiques, prescripteurs investissements, réseau des wallons à l'étranger, etc.) suffisamment diversifié et dense afin de répondre aux besoins des opérateurs wallons dans toutes les régions du monde ;
- l'expertise des autres opérateurs publics wallons, notamment pour ce qui concerne la statistique et la connaissance de la Région et de ses entreprises ;
- l'infrastructure et les services de télécommunications développés par d'autres opérateurs publics wallons, notamment sur base des technologies de l'information et de la connaissance ;
- la mise en œuvre des compétences communautaires et régionales comme espace de valorisation et de référence internationale pour les opérateurs wallons (en liaison notamment avec WBI et le Conseil interdépartemental des Relations internationales). Ceci implique également la mise en liaison de l'action de l'AWEX avec les différents programmes de développement transfrontalier et Interreg ;
- la réflexion sur un cadre juridique permettant à l'AWEX une meilleure efficacité au service de ses clients, particulièrement en matière de mobilisation d'expertise et de motivation du personnel, et de délégation

de pouvoir et de signature (conformément à la nécessité de pouvoir soutenir en temps réel les entreprises eu égard à la diversité des situations qu'elles peuvent connaître).

Art. 8 - Evaluation et contrôle

L'Agence transmet annuellement, dans le respect des échéances décrétales et réglementaires, un rapport d'évaluation des actions de l'année écoulée au Ministre de tutelle. Ce rapport est accompagné des comptes de l'organisme, certifiés par un réviseur désigné par le Ministre de tutelle sur proposition du Conseil d'administration de l'Agence.

L'Agence transmet également annuellement, un rapport d'activités, qui est présenté par le Ministre de tutelle au Gouvernement.

Une évaluation globale de l'ensemble des dispositions du contrat a par ailleurs lieu à mi-parcours.

Avant l'expiration de la période visée à l'article 10 du présent contrat, et suite au rapport interne d'évaluation de l'exécution du contrat de gestion effectué par l'Agence, la Région fait contrôler à ses frais, par une instance indépendante de l'Agence, le respect des objectifs, modalités et critères prévus par le présent contrat.

La Région informe l'Agence des résultats du contrôle et demande, le cas échéant, les justifications en cas de non-respect de l'un ou l'autre point. Les parties conviennent de la suite à y donner.

L'Agence procède, au rythme fixé par le Conseil d'administration, à une évaluation régulière de ses résultats, de l'état de satisfaction des entreprises et du degré de réalisation de ses objectifs.

Art. 9 - Sanctions

Lorsque les obligations prévues par le présent contrat ne sont pas respectées par une partie à l'issue d'un exercice, les parties se concertent sur les mesures correctrices à prendre. En cas de non-exécution ou d'appréciation défavorable sur l'exécution du budget, une réduction de la dotation pourra être opérée.

Si à la clôture de l'exercice suivant, il est constaté que ces mesures n'ont pas donné de résultats, les deux parties conviennent par avenant des mesures supplémentaires à prendre.

Dans le cas de désaccord, il revient au Gouvernement wallon de décider des mesures et des sanctions éventuelles à appliquer.

Art. 10. - Durée du contrat

Le présent contrat est conclu pour une durée de cinq ans à partir du 1^{er} juillet 2011.

Pour ancrer l'action de l'AWEX dans le moyen et long terme, et assurer au maximum la continuité du service public, le contrat de gestion est à nouveau conclu pour une période de cinq ans, soit du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2016.

Cependant, afin de pouvoir répondre de façon flexible et réactive au changement de l'environnement économique régional et international en perpétuelle mutation, l'AWEX, en accord avec le Ministre de tutelle, pourra proposer de modifier ses objectifs ou leur indicateur de performance, notamment lorsqu'interviendra l'évaluation à mi-parcours de la réalisation du contrat de gestion, étant entendu que toute modification du contrat de gestion devra être présentée au Gouvernement wallon.

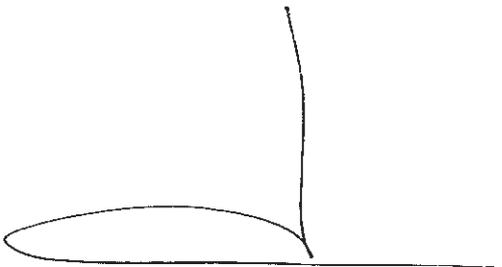
Fait à Namur....., le 26 JAN. 2012.....

Au nom de la Région,

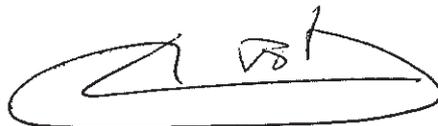


Jean-Claude MARCOURT
Vice-Président et Ministre de l'Economie, du Commerce extérieur,
des PME et des Technologies nouvelles

Au nom de l'Agence wallonne à l'Exportation
et aux Investissements étrangers,



Philippe SUNEN,
Administrateur général



Thierry BODSON
Président du Conseil d'administration