

**DESCRIPTION DE FONCTION & OBJECTIFS**  
**pour le Directeur général adjoint (A4+) de l'Agence bruxelloise pour**  
**l'Accompagnement de l'Entreprise (ABAE)**

**1. RENSEIGNEMENTS GENERAUX**

**Titre de la fonction :** Directeur général adjoint

**Rang :** A4+

**Nombre de postes :** 1

**Durée du mandat :** 5 ans, éventuellement renouvelables

**OIP :** Agence bruxelloise pour l'accompagnement de l'Entreprise (ABAE)

**Diplôme requis :** Diplôme universitaire de Master (second cycle).

**Expérience :** Avoir au moins neuf années d'ancienneté dans une fonction de niveau A ou dans une fonction qui n'est accessible qu'aux titulaires d'un diplôme donnant accès au niveau A dans un service public organique ou disposer d'une expérience d'au moins six ans dans une fonction dirigeante dans un service public ou dans une organisation du secteur privé.

**2. CADRE/CONTEXTE DE L'ABAE**

Un des objectifs de la Stratégie 2025 pour redynamiser l'économie bruxelloise concerne la **rationalisation des instruments économiques**. Cette rationalisation se repose sur la mise en œuvre des grands principes suivants :

- Consacrer le « 1819 » comme guichet unique
- Structurer le soutien au développement économique et aux entreprises à travers la constitution de trois pôles centrés autour des 3 métiers dans lesquels l'ensemble des acteurs (publics, privés et académiques) inscrivent leurs actions :
  - a. Conseil et accompagnement
  - b. Financement
  - c. Localisation et développement d'infrastructures
- Mettre en place un système de suivi-évaluation permettant le pilotage de la stratégie de soutien à l'entreprise et l'évaluation des impacts sur le développement économique bruxellois.

Afin de structurer le **pôle de conseil et d'accompagnement**, les 3 organismes qui offrent des services d'utilité publique aux candidats entrepreneurs et aux entreprises – l'Agence régionale du commerce ("Atrium"), l'Agence bruxelloise pour l'entreprise ("Impulse"), qui sont des associations sans but lucratif de droit privé et Brussels Invest & Export ("BI&E"), qui est un département du Service public régional de Bruxelles – ont été regroupés dans une nouvelle structure, une société anonyme de droit public à finalité sociale, baptisé l'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (ABAE) et comptant environ 300 personnes.

La structure et les missions de l'ABAE sont régies par l'ordonnance organique du 18 mai 2017 portant création de l'ABAE.

**L'objet social de l'ABAE** est d'accomplir, en Belgique ou à l'étranger, toute activité de conseil et d'accompagnement individuel ou collectif de service public, tant des entreprises et commerces bruxellois en vue de leur développement que des entreprises et commerces étrangers en vue de leur investissement en Région. L'ABAE peut également accomplir des opérations contribuant directement

ou indirectement à la réalisation de son objet social.

A cet effet, l'ABAE est chargée des missions de service public suivantes:

- Conseiller, outiller et accompagner les projets économiques bruxellois et ceux qui les portent afin d'assurer leur réussite en Région comme à l'étranger ;
- Détecter, susciter, initier et attirer de nouvelles opportunités économiques, technologiques et d'investissement, en Région comme à l'étranger ;
- Aider les pouvoirs publics à formuler et mettre en œuvre une politique économique volontariste et assurer un écosystème entrepreneurial stimulant, notamment au travers des actions de sensibilisation, en Région comme à l'étranger.

Outre ces missions, l'ABAE :

- assure au guichet unique d'information et d'orientation (dénommé « 1819 »), un cadre de fonctionnement adéquat lui permettant d'assumer son mandat de sensibilisation, information et orientation pour tous ceux qui entreprennent en Région ;
- coordonne le réseau international des attachés économiques et commerciaux de la Région ;
- assure le secrétariat du Conseil de Coordination économique et la coordination de ses groupes de travail tels que prévus dans l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 28 novembre 2002 portant création d'un Conseil de Coordination économique.

Une **obligation de résultats** existe dans le chef de l'ABAE par rapport à ses objectifs. Les modalités de cette obligation de résultats sont établies dans un contrat de gestion.

En ce qui concerne les **délégués à la gestion journalière**, l'ordonnance du 18 mai 2017 prévoit en son article 14 :

« §1er. La gestion journalière de l'Agence est déléguée à un directeur général et à un directeur général-adjoint, appartenant respectivement à un rôle linguistique différent, désignés par le Gouvernement.

§2. Le conseil d'administration détermine leur statut administratif et pécuniaire et précise les compétences qui leur sont déléguées.

§3. Moyennant approbation préalable du conseil d'administration, le directeur général et le directeur général-adjoint peuvent déléguer certaines de leurs compétences à un ou plusieurs membres du comité de direction visé à l'article 15 ou à des membres du personnel de l'Agence.

§4. Le directeur général et le directeur général-adjoint représentent l'Agence dans les actes judiciaires et extrajudiciaires et agissent valablement au nom et pour le compte de l'Agence dans les limites de la gestion journalière.

§5. Le conseil d'administration peut arrêter les cas dans lesquels leur signature conjointe n'est pas exigée. »

De plus, l'article 15 de la même ordonnance stipule :

« §1. Le conseil d'administration compose, au sein du personnel de l'Agence, le comité de direction dont il détermine le nombre de membres.

§2. Le conseil d'administration désigne à la majorité absolue les membres du comité de direction. A tout moment, il peut mettre fin à leurs fonctions à la majorité absolue.

§3. Le directeur général et le directeur général-adjoint font partie de plein droit du comité de direction.

§4. Le comité de direction ne peut agir que dans le cadre des compétences qui lui sont expressément déléguées par le conseil d'administration, dans le respect des dispositions applicables du Code des sociétés et de l'Ordonnance.

§5. Les membres du comité de direction issus des membres du personnel de l'Agence remplissent une

fonction à plein temps. »

### **3. DESCRIPTION DE FONCTION**

#### **3.1. Mission**

Avec le Directeur général, le Directeur général adjoint dirige et coordonne l'ensemble des activités de l'ABAE afin de :

- garantir une exécution loyale et correcte des politiques décidées par le Conseil d'Administration et par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- donner un service de qualité à ses usagers (les entreprises, commerces et autorités publiques) ;
- fournir une contribution pertinente, efficace et cohérente à la préparation des politiques économiques régionales.

Aux côtés du Directeur général, ses missions consistent en :

- la gestion quotidienne de l'ABAE, avec une attention particulière pour son développement durable (personnel diversifié et épanoui, respect pour l'environnement, numérisation des services et procédures, consommation budgétaire) ;
- accompagnement du changement et de la mise en œuvre de l'ABAE tant auprès de son personnel que de ses partenaires ;
- l'exécution des politiques décidées par le Conseil d'Administration, les ministres de tutelle et le Gouvernement bruxellois ;
- la proposition et la mise en œuvre des stratégies, des plans d'actions et des outils en soutien des politiques internes et des services prestés aux usagers externes ;
- la veille et l'analyse économique, ainsi que les recommandations qui peuvent être proposées pour les entreprises bruxelloises et les politiques régionales ;
- la représentation externe de l'ABAE ;
- la définition et la mise en œuvre d'une vision stratégique pour l'ABAE, lui permettant d'adapter son offre de service dans un environnement changeant ;
- la direction des services généraux consistant en les services « corporate » (juridique, IT, logistique, traduction, finance & budget, RH) et la gouvernance (contrôle de gestion, relation parlement, CRM, secrétariat, programme d'entreprise) ;
- tout autre pouvoir qui lui est délégué par le Conseil d'Administration.

#### **3.2. Compétences requises**

##### *Compétences de leadership et d'esprit d'équipe*

- Capacité à diriger, à fédérer et à exercer l'autorité adéquatement, et ce dans les limites de ses délégations de pouvoir.
- Capacité à formuler des stratégies pour l'ensemble des domaines qui relèvent de ses compétences et à les traduire en plans d'actions pour réaliser la mise en œuvre des politiques.
- Capacité à susciter l'engagement des équipes, du Comité de direction et de l'ensemble du personnel autour d'une vision et d'objectifs à atteindre.
- Loyauté, redevabilité et intégrité.

##### *Compétences d'initiative*

- Capacité à initier des changements en interne pour améliorer l'efficacité de ses services et en externe pour garantir la qualité du service aux usagers et donner une bonne image de la Région et de l'ABAE.
- Capacité à développer des idées nouvelles et des solutions pour résoudre les problèmes.
- Capacité à encourager l'initiative et la créativité des équipes.

#### *Compétences de gestion*

- Capacité à organiser une collaboration efficace avec le Comité de direction et le Conseil d'Administration.
- Capacité à développer une collaboration efficace entre ses directions.
- Capacité à organiser les activités et à déléguer les compétences et les pouvoirs nécessaires.
- Capacité à décider et poursuivre son action avec indépendance d'esprit, dans le but d'obtenir les meilleurs résultats.

#### *Compétences de résultat*

- Capacité de définir des indicateurs de performance SMART.
- Capacité de réaliser des objectifs dans des délais définis, parfois courts.

#### *Compétences de développement des équipes/collaborateurs*

- Capacité à développer les compétences administratives de gestion au sein de l'ABAE: identifier les besoins à court et long terme, mettre en place les processus et politiques de développement ainsi que le « coaching » des responsables.
- Capacité à communiquer, à motiver et à obtenir l'adhésion du personnel sur les objectifs.

#### *Compétences d'orientation « client »*

- Connaissance des spécificités du tissu économique et commercial, ainsi que des politiques et des enjeux en matière d'économie et de commerce au niveau de la Région bruxelloise, mais aussi au niveau des deux autres régions belges.
- Capacité à assurer personnellement un service de qualité aux usagers.
- Capacité à anticiper les besoins des usagers en adoptant une perspective à plus long terme.

#### *Compétences d'influence*

- Capacité à influencer des interlocuteurs clés, internes et externes, pour exécuter les missions confiées à l'ABAE.
- Capacité à comprendre les structures formelles et informelles d'influence et de décision, nécessaires pour mettre en œuvre les politiques définies en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat.
- Capacité à gérer les conflits internes et à jouer un rôle d'arbitre entre les directions et les personnes.

#### *Compétences de communication*

- Capacité de négociation.
- Capacité de représentation.
- Capacité à créer et entretenir des réseaux.
- Capacité d'expression verbale et écrite.

## **4. OBJECTIFS transversaux et stratégiques**

Outre les responsabilités liées à la fonction du Directeur général adjoint et décrites dans la description de fonction y afférente, des objectifs sont définis pour la durée du mandat.

## **4.1. Objectifs TRANSVERSAUX**

La fonction publique de la Région de Bruxelles-Capitale doit relever une série de défis qui doivent être abordés de manière transversale par tous les organismes d'intérêt public et le ministère. A cet effet, les objectifs de tous les détenteurs de mandat intégreront trois thèmes afin de garantir le développement optimal de la fonction publique bruxelloise. Ces thèmes forment un tronc commun transversal pour la fonction publique bruxelloise dans son ensemble, défini par le Gouvernement Régional de Bruxelles-Capitale le 20 juillet 2016. Ils sont traduits en objectifs concrets pour les détenteurs de mandats, en fonction de la spécificité de l'organisme concerné.

### **4.1.1. La qualité des services et les usagers pour finalité**

#### **Description de l'objectif :**

- Faciliter l'accès à l'information et aux services prestés par l'ABAE.
- Assurer la visibilité de l'ABAE, communiquer sur ses services et travailler sur son image.
- Prévenir et traiter les plaintes des usagers.

### **4.1.2. Le développement du personnel**

#### **Description de l'objectif :**

- Développer une culture de management humain et éthique, avec attention pour la diversité.
  - Aider au développement et formation du personnel.
  - Veiller aux conditions et au sentiment du bien-être au travail.
  - Responsabiliser les travailleurs.
- ⇒ Diminution de l'absentéisme, diminution des départs volontaires, augmentation de la satisfaction.

### **4.1.3. Un mode de fonctionnement efficient et durable**

#### **Description de l'objectif :**

- Garantir un haut niveau d'éthique et d'équité vis-à-vis du personnel et des usagers.
- Optimiser les processus budgétaires et de planification.
- Adopter un comportement environnemental et numérique ambitieux.
- Agir en toute transparence.
- Participer de manière proactive à la mise en œuvre des politiques transversales (intégration du genre, handiplan,...) par des mesures concrètes et des méthodes assurant la collégialité entre travailleurs.
- Assurer la collaboration des travailleurs aux objectifs stratégiques de l'ABAE, ainsi qu'aux objectifs transversaux fixés par le Gouvernement (Stratégie 2025, Déclaration de politique régionale, Small Business Act,...).

## **4.2. Objectifs STRATEGIQUES**

Ces objectifs sont propres à l'ABAE et tiennent compte des missions décrites dans les articles 7 et 8 de l'ordonnance portant création de l'ABAE, des services offerts par les 3 organismes intégrant l'ABAE, de l'organigramme de l'ABAE ainsi que de la structure du contrat de gestion de l'ABAE.

### **4.2.1. Accompagner et soutenir les entreprises et commerces (i) bruxellois dans chaque étape de leur cycle de vie et (ii) étrangers dans leur implantation en Région bruxelloise**

**Description de l'objectif :**

- Contribuer au déploiement économique de la Région bruxelloise en stimulant l'entrepreneuriat dans toutes ses formes (commerces, indépendants, entreprises, professions libérales,...).
- Accompagner ces entrepreneurs dans chaque étape de leur cycle de vie (création, post-crédation, expansion, diversification, internationalisation,...).
- Prospector des entreprises et associations étrangères dont l'investissement ou l'implantation en Région bruxelloise peut renforcer l'écosystème bruxellois et créer des emplois.
- Accompagner ces entreprises/associations lors de leur processus d'investissement/implantation en leur offrant un éventail d'outils.

**4.2.2. Diriger quotidiennement l'ABAE dans le but de développer sa performance et de motiver ses travailleurs**

**Description de l'objectif :**

- Se concerter avec le comité de direction, le conseil d'administration et les Ministres de tutelle.
- Diriger, piloter, coacher, accompagner, responsabiliser, soutenir, suivre, évaluer, informer et communiquer avec le personnel afin de maximaliser leur motivation et enthousiasme.
- Garantir et optimiser l'efficacité des services de l'ABAE, tant ceux prestés vis-à-vis des usagers externes que ceux prestés au soutien de l'organisation interne.
- Développer une culture d'entreprise unique, une vision et des objectifs auxquels adhère tout le personnel.
- Accorder de l'importance au changement et l'accompagnement au changement.
- Intégrer l'agilité, la co-création, la recherche de sens, le focus sur le client, la confiance, la transparence, la transversalité, la rapidité, la flexibilité et la digitalisation comme principes de management.

**4.2.3. Diriger les services généraux, composés des services « corporate » et de la gouvernance**

**Description de l'objectif :**

- Faire en sorte que les services « corporate » (juridique, IT, logistique, traduction, finance & budget, RH) soient performants pour qu'ils deviennent un véritable support administratif des directions qui exécutent leurs missions vis-à-vis des usagers externes de l'ABAE.
- Faire en sorte que l'ABAE respecte l'ensemble des mesures et règles qui lui sont imputables.
- Coordonner et/ou produire les documents utiles pour tenir les réunions des organes de gestion, de décision, de consultation, de surveillance et de contrôle qui permettent d'assurer le bon fonctionnement de l'ABAE.
- Coordonner les engagements de l'entreprise en matière de « corporate social responsibility » (mobilité, diversité, environnement, bien-être,...)

**4.2.4. Etre le centre d'expertise, d'étude, de documentation et de conseil au développement économique durable de la Région bruxelloise**

**Description de l'objectif :**

- Produire de la connaissance et des recommandations en vue d'améliorer et adapter les services de l'ABAE.
- Connaître les spécificités du tissu économique bruxellois.
- Connaître la conjoncture économique mondiale.
- En tirer des leçons pour améliorer l'environnement et la croissance des entreprises bruxelloises.

#### **4.2.5. Maximiser la simplification administrative tant au sein de l'ABAE que pour ces usagers**

##### **Description de l'objectif :**

- Soutenir continuellement les efforts afin de réduire les charges administratives, tant pour les travailleurs de l'ABAE (procédures internes) que pour les usagers de ses services.

#### **4.2.6. Entretenir des bonnes relations avec les acteurs publics et privés, tant en Région bruxelloise qu'au niveau national et international**

##### **Description de l'objectif :**

En tant qu'acteur public par excellence de l'accompagnement de l'entreprise, entretenir des bonnes relations avec :

- des acteurs bruxellois privés, actifs dans l'accompagnement de l'entreprise ;
- des acteurs bruxellois publics et privés actifs dans les autres pôles de soutien à l'entreprise (tels qu'hébergement, financement) ;
- des acteurs bruxellois publics et privés contribuant au rayonnement international de la Région ;
- des organismes publics et privés des 2 autres régions et/ou de l'Etat fédéral actifs dans un ou plusieurs segments d'activité de l'ABAE ;
- des organismes publics et privés étrangers actifs dans un ou plusieurs segments d'activité de l'ABAE.

Proposer et conclure des collaborations ponctuelles et/ou des partenariats structurels avec ces différents acteurs.

## **5. PLAN DE GESTION**

Le Directeur général adjoint rédige un plan de gestion dans les six mois qui suivent sa prise de fonction, précisant les orientations qu'il entend poursuivre pour atteindre les objectifs définis et y intègre les notes et lettres d'orientation. Le plan de gestion proposera notamment les points de mesure relatifs à chacune des missions.

<p style="text-align: center;"><b>DESCRIPTION DE FONCTION &amp; OBJECTIFS</b> <b>pour le Directeur général (A5) de l'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (ABAE)</b></p>
--

## **1. RENSEIGNEMENTS GENERAUX**

**Titre de la fonction :** Directeur général

**Rang :** A5

**Nombre de postes :** 1

**Durée du mandat :** 5 ans, éventuellement renouvelables

**OIP :** Agence bruxelloise pour l'accompagnement de l'Entreprise (ABAE)

**Diplôme requis :** Diplôme universitaire de Master (second cycle)

**Expérience :** Avoir au moins neuf années d'ancienneté dans une fonction de niveau A ou dans une fonction qui n'est accessible qu'aux titulaires d'un diplôme donnant accès au niveau A dans un service public organique ou disposer d'une expérience d'au moins six ans dans une fonction dirigeante dans un service public ou dans une organisation du secteur privé.

## **2. CADRE/CONTEXTE DE L'ABAE**

Un des objectifs de la Stratégie 2025 pour redynamiser l'économie bruxelloise concerne la **rationalisation des instruments économiques**. Cette rationalisation se repose sur la mise en œuvre des grands principes suivants :

- Consacrer le « 1819 » comme guichet unique
- Structurer le soutien au développement économique et aux entreprises à travers la constitution de trois pôles centrés autour des 3 métiers dans lesquels l'ensemble des acteurs (publics, privés et académiques) inscrivent leurs actions :
  - a. Conseil et accompagnement
  - b. Financement
  - c. Localisation et développement d'infrastructures
- Mettre en place un système de suivi-évaluation permettant le pilotage de la stratégie de soutien à l'entreprise et l'évaluation des impacts sur le développement économique bruxellois.

Afin de structurer le **pôle de conseil et d'accompagnement**, les 3 organismes qui offrent des services d'utilité publique aux candidats entrepreneurs et aux entreprises – l'Agence régionale du commerce ("Atrium"), l'Agence bruxelloise pour l'entreprise ("Impulse"), qui sont des associations sans but lucratif de droit privé et Brussels Invest & Export ("BI&E"), qui est un département du Service public régional de Bruxelles – ont été regroupés dans une nouvelle structure, une société anonyme de droit public à finalité sociale, baptisé l'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (ABAE) et comptant environ 300 personnes.

La structure et les missions de l'ABAE sont régies par l'ordonnance organique du 18 mai 2017 portant création de l'ABAE.

**L'objet social de l'ABAE** est d'accomplir, en Belgique ou à l'étranger, toute activité de conseil et d'accompagnement individuel ou collectif de service public, tant des entreprises et commerces bruxellois en vue de leur développement que des entreprises et commerces étrangers en vue de leur investissement en Région. L'ABAE peut également accomplir des opérations contribuant directement



ou indirectement à la réalisation de son objet social.

A cet effet, l'ABAE est chargée des missions de service public suivantes:

- Conseiller, outiller et accompagner les projets économiques bruxellois et ceux qui les portent afin d'assurer leur réussite en Région comme à l'étranger ;
- Détecter, susciter, initier et attirer de nouvelles opportunités économiques, technologiques et d'investissement, en Région comme à l'étranger ;
- Aider les pouvoirs publics à formuler et mettre en œuvre une politique économique volontariste et assurer un écosystème entrepreneurial stimulant, notamment au travers des actions de sensibilisation, en Région comme à l'étranger.

Outre ces missions, l'ABAE :

- assure au guichet unique d'information et d'orientation (dénommé « 1819 »), un cadre de fonctionnement adéquat lui permettant d'assumer son mandat de sensibilisation, information et orientation pour tous ceux qui entreprennent en Région ;
- coordonne le réseau international des attachés économiques et commerciaux de la Région ;
- assure le secrétariat du Conseil de Coordination économique et la coordination de ses groupes de travail tels que prévus dans l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 28 novembre 2002 portant création d'un Conseil de Coordination économique.

Une **obligation de résultats** existe dans le chef de l'ABAE par rapport à ses objectifs. Les modalités de cette obligation de résultats sont établies dans un contrat de gestion.

En ce qui concerne les **délégués à la gestion journalière**, l'ordonnance du 18 mai 2017 prévoit en son article 14 :

« §1er. La gestion journalière de l'Agence est déléguée à un directeur général et à un directeur général-adjoint, appartenant respectivement à un rôle linguistique différent, désignés par le Gouvernement.

§2. Le conseil d'administration détermine leur statut administratif et pécuniaire et précise les compétences qui leur sont déléguées.

§3. Moyennant approbation préalable du conseil d'administration, le directeur général et le directeur général-adjoint peuvent déléguer certaines de leurs compétences à un ou plusieurs membres du comité de direction visé à l'article 15 ou à des membres du personnel de l'Agence.

§4. Le directeur général et le directeur général-adjoint représentent l'Agence dans les actes judiciaires et extrajudiciaires et agissent valablement au nom et pour le compte de l'Agence dans les limites de la gestion journalière.

§5. Le conseil d'administration peut arrêter les cas dans lesquels leur signature conjointe n'est pas exigée. »

De plus, l'article 15 de la même ordonnance stipule :

« §1. Le conseil d'administration compose, au sein du personnel de l'Agence, le comité de direction dont il détermine le nombre de membres.

§2. Le conseil d'administration désigne à la majorité absolue les membres du comité de direction. A tout moment, il peut mettre fin à leurs fonctions à la majorité absolue.

§3. Le directeur général et le directeur général-adjoint font partie de plein droit du comité de direction.

§4. Le comité de direction ne peut agir que dans le cadre des compétences qui lui sont expressément déléguées par le conseil d'administration, dans le respect des dispositions applicables du Code des sociétés et de l'Ordonnance.

§5. Les membres du comité de direction issus des membres du personnel de l'Agence remplissent une

fonction à plein temps. »

### **3. DESCRIPTION DE FONCTION**

#### **3.1. Mission**

Avec le Directeur général adjoint, le Directeur général dirige et coordonne l'ensemble des activités de l'ABAE afin de :

- garantir une exécution loyale et correcte des politiques décidées par le Conseil d'Administration et par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- donner un service de qualité à ses usagers (les entreprises, commerces et autorités publiques) ;
- fournir une contribution pertinente, efficace et cohérente à la préparation des politiques économiques régionales.

Assisté par le Directeur général adjoint, ses missions consistent en :

- la gestion quotidienne de l'ABAE, avec une attention particulière pour son développement durable (personnel diversifié et épanoui, respect pour l'environnement, numérisation des services et procédures, consommation budgétaire) ;
- accompagnement du changement et de la mise en œuvre de l'ABAE tant auprès de son personnel que de ses partenaires ;
- l'exécution des politiques décidées par le Conseil d'Administration, les ministres de tutelle et le Gouvernement bruxellois ;
- la proposition et la mise en œuvre des stratégies, des plans d'actions et des outils en soutien des politiques internes et des services prestés aux usagers externes ;
- la veille et l'analyse économique, ainsi que les recommandations qui peuvent être proposées pour les entreprises bruxelloises et les politiques régionales ;
- la représentation externe de l'ABAE ;
- la définition et la mise en œuvre d'une vision stratégique pour l'ABAE, lui permettant d'adapter son offre de service dans un environnement changeant ;
- la direction des services généraux consistant en les services « corporate » (juridique, IT, logistique, traduction, finance & budget, RH) et la gouvernance (contrôle de gestion, relation parlement, CRM, secrétariat, programme d'entreprise) ;
- tout autre pouvoir qui lui est délégué par le Conseil d'Administration.

#### **3.2. Compétences requises**

##### *Compétences de leadership et d'esprit d'équipe*

- Capacité à diriger, à fédérer et à exercer l'autorité adéquatement, et ce dans les limites de ses délégations de pouvoir.
- Capacité à formuler des stratégies pour l'ensemble des domaines qui relèvent de ses compétences et à les traduire en plans d'actions pour réaliser la mise en œuvre des politiques.
- Capacité à susciter l'engagement des équipes, du Comité de direction et de l'ensemble du personnel autour d'une vision et d'objectifs à atteindre.
- Loyauté, redevabilité et intégrité.

##### *Compétences d'initiative*

- Capacité à initier des changements en interne pour améliorer l'efficacité de ses services et en externe pour garantir la qualité du service aux usagers et donner une bonne image de la Région et de l'ABAE.
- Capacité à développer des idées nouvelles et des solutions pour résoudre les problèmes.
- Capacité à encourager l'initiative et la créativité des équipes.

#### *Compétences de gestion*

- Capacité à organiser une collaboration efficace avec le Comité de direction et le Conseil d'Administration.
- Capacité à développer une collaboration efficace entre ses directions.
- Capacité à organiser les activités et à déléguer les compétences et les pouvoirs nécessaires.
- Capacité à décider et poursuivre son action avec indépendance d'esprit, dans le but d'obtenir les meilleurs résultats.

#### *Compétences de résultat*

- Capacité de définir des indicateurs de performance SMART.
- Capacité de réaliser des objectifs dans des délais définis, parfois courts.

#### *Compétences de développement des équipes/travailleurs*

- Capacité à développer les compétences administratives de gestion au sein de l'ABAE: identifier les besoins à court et long terme, mettre en place les processus et politiques de développement ainsi que le « coaching » des responsables.
- Capacité à communiquer, à motiver et à obtenir l'adhésion du personnel sur les objectifs.

#### *Compétences d'orientation « client »*

- Connaissance des spécificités du tissu économique et commercial, ainsi que des politiques et des enjeux en matière d'économie et de commerce au niveau de la Région bruxelloise, mais aussi au niveau des deux autres régions belges.
- Capacité à assurer personnellement un service de qualité aux usagers.
- Capacité à anticiper les besoins des usagers en adoptant une perspective à plus long terme.

#### *Compétences d'influence*

- Capacité à influencer des interlocuteurs clés, internes et externes, pour exécuter les missions confiées à l'ABAE.
- Capacité à comprendre les structures formelles et informelles d'influence et de décision, nécessaires pour mettre en œuvre les politiques définies en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat.
- Capacité à gérer les conflits internes et à jouer un rôle d'arbitre entre les directions et les personnes.

#### *Compétences de communication*

- Capacité de négociation.
- Capacité de représentation.
- Capacité à créer et entretenir des réseaux.
- Capacité d'expression verbale et écrite.

## **4. OBJECTIFS transversaux et stratégiques**

Outre les responsabilités liées à la fonction du Directeur général et décrites dans la description de fonction y afférente, des objectifs sont définis pour la durée du mandat.

## **4.1. Objectifs TRANSVERSAUX**

La fonction publique de la Région de Bruxelles-Capitale doit relever une série de défis qui doivent être abordés de manière transversale par tous les organismes d'intérêt public et le ministère. A cet effet, les objectifs de tous les détenteurs de mandat intégreront trois thèmes afin de garantir le développement optimal de la fonction publique bruxelloise. Ces thèmes forment un tronc commun transversal pour la fonction publique bruxelloise dans son ensemble, défini par le Gouvernement Régional de Bruxelles-Capitale le 20 juillet 2016. Ils sont traduits en objectifs concrets pour les détenteurs de mandats, en fonction de la spécificité de l'organisme concerné.

### **4.1.1. La qualité des services et les usagers pour finalité**

#### **Description de l'objectif :**

- Faciliter l'accès à l'information et aux services prestés par l'ABAE.
- Assurer la visibilité de l'ABAE, communiquer sur ses services et travailler sur son image.
- Prévenir et traiter les plaintes des usagers.

### **4.1.2. Le développement du personnel**

#### **Description de l'objectif :**

- Développer une culture de management humain et éthique, avec attention pour la diversité.
  - Aider au développement et formation du personnel.
  - Veiller aux conditions et au sentiment du bien-être au travail.
  - Responsabiliser les travailleurs.
- ⇒ Diminution de l'absentéisme, diminution des départs volontaires, augmentation de la satisfaction.

### **4.1.3. Un mode de fonctionnement efficient et durable**

#### **Description de l'objectif :**

- Garantir un haut niveau d'éthique et d'équité vis-à-vis du personnel et des usagers.
- Optimiser les processus budgétaires et de planification.
- Adopter un comportement environnemental et numérique ambitieux.
- Agir en toute transparence.
- Participer de manière proactive à la mise en œuvre des politiques transversales (intégration du genre, handiplan,...) par des mesures concrètes et des méthodes assurant la collégialité entre travailleurs.
- Assurer la collaboration des travailleurs aux objectifs stratégiques de l'ABAE, ainsi qu'aux objectifs transversaux fixés par le Gouvernement (Stratégie 2025, Déclaration de politique régionale, Small Business Act,...).

## **4.2. Objectifs STRATEGIQUES**

Ces objectifs sont propres à l'ABAE et tiennent compte des missions décrites dans les articles 7 et 8 de l'ordonnance portant création de l'ABAE, des services offerts par les 3 organismes intégrant l'ABAE, de l'organigramme de l'ABAE ainsi que de la structure du contrat de gestion de l'ABAE.

### **4.2.1. Accompagner et soutenir les entreprises et commerces (i) bruxellois dans chaque étape de leur cycle de vie et (ii) étrangers dans leur implantation en Région bruxelloise**

**Description de l'objectif :**

- Contribuer au déploiement économique de la Région bruxelloise en stimulant l'entrepreneuriat dans toutes ses formes (commerces, indépendants, entreprises, professions libérales,...).
- Accompagner ces entrepreneurs dans chaque étape de leur cycle de vie (création, post-crédation, expansion, diversification, internationalisation,...).
- Prospector des entreprises et associations étrangères dont l'investissement ou l'implantation en Région bruxelloise peut renforcer l'écosystème bruxellois et créer des emplois.
- Accompagner ces entreprises/associations lors de leur processus d'investissement/implantation en leur offrant un éventail d'outils.

**4.2.2. Diriger quotidiennement l'ABAE dans le but de développer sa performance et de motiver ses travailleurs**

**Description de l'objectif :**

- Se concerter avec le comité de direction, le conseil d'administration et les Ministres de tutelle.
- Diriger, piloter, coacher, accompagner, responsabiliser, soutenir, suivre, évaluer, informer et communiquer avec le personnel afin de maximaliser leur motivation et enthousiasme.
- Garantir et optimiser l'efficacité des services de l'ABAE, tant ceux prestés vis-à-vis des usagers externes que ceux prestés au soutien de l'organisation interne.
- Développer une culture d'entreprise unique, une vision et des objectifs auxquels adhère tout le personnel.
- Accorder de l'importance au changement et l'accompagnement au changement.
- Intégrer l'agilité, la co-création, la recherche de sens, le focus sur le client, la confiance, la transparence, la transversalité, la rapidité, la flexibilité et la digitalisation comme principes de management.

**4.2.3. Diriger les services généraux, composés des services « corporate » et de la gouvernance**

**Description de l'objectif :**

- Faire en sorte que les services « corporate » (juridique, IT, logistique, traduction, finance & budget, RH) soient performants pour qu'ils deviennent un véritable support administratif des directions qui exécutent leurs missions vis-à-vis des usagers externes de l'ABAE.
- Faire en sorte que l'ABAE respecte l'ensemble des mesures et règles qui lui sont imputables.
- Coordonner et/ou produire les documents utiles pour tenir les réunions des organes de gestion, de décision, de consultation, de surveillance et de contrôle qui permettent d'assurer le bon fonctionnement de l'ABAE.
- Coordonner les engagements de l'entreprise en matière de « corporate social responsibility » (mobilité, diversité, environnement, bien-être,...)

**4.2.4. Etre le centre d'expertise, d'étude, de documentation et de conseil au développement économique durable de la Région bruxelloise**

**Description de l'objectif :**

- Produire de la connaissance et des recommandations en vue d'améliorer et adapter les services de l'ABAE.
- Connaître les spécificités du tissu économique bruxellois.
- Connaître la conjoncture économique mondiale.
- En tirer des leçons pour améliorer l'environnement et la croissance des entreprises bruxelloises.

#### **4.2.5. Maximiser la simplification administrative tant au sein de l'ABAE que pour ces usagers**

**Description de l'objectif :**

- Soutenir continuellement les efforts afin de réduire les charges administratives, tant pour les travailleurs de l'ABAE (procédures internes) que pour les usagers de ses services.

#### **4.2.6. Entretenir des bonnes relations avec les acteurs publics et privés, tant en Région bruxelloise qu'au niveau national et international**

**Description de l'objectif :**

En tant qu'acteur public par excellence de l'accompagnement de l'entreprise, entretenir des bonnes relations avec :

- des acteurs bruxellois privés, actifs dans l'accompagnement de l'entreprise ;
- des acteurs bruxellois publics et privés actifs dans les autres pôles de soutien à l'entreprise (tels qu'hébergement, financement) ;
- des acteurs bruxellois publics et privés contribuant au rayonnement international de la Région ;
- des organismes publics et privés des 2 autres régions et/ou de l'Etat fédéral actifs dans un ou plusieurs segments d'activité de l'ABAE ;
- des organismes publics et privés étrangers actifs dans un ou plusieurs segments d'activité de l'ABAE.

Proposer et conclure des collaborations ponctuelles et/ou des partenariats structurels avec ces différents acteurs.

## **5. PLAN DE GESTION**

Le Directeur général rédige un plan de gestion dans les six mois qui suivent sa prise de fonction, précisant les orientations qu'il entend poursuivre pour atteindre les objectifs définis et y intègre les note et lettres d'orientation. Le plan de gestion proposera notamment les points de mesure relatifs à chacune des missions.

---