

---

# AVIS

**Avant-projet d'ordonnance portant transformation, réorganisation et  
changement de dénomination de l'Agence bruxelloise pour  
l'Accompagnement de l'Entreprise en Agence bruxelloise pour le  
Développement de l'Entrepreneuriat**

---

<b>Demandeur</b>	Secrétaire d'Etat Barbara Trachte
<b>Demande reçue le</b>	30 mars 2023
<b>Demande traitée par</b>	Commission Economie - Emploi - Fiscalité - Finances
<b>Avis adopté par l'Assemblée plénière du</b>	24 mai 2023

## Préambule

L'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (ABAE) a été créée en 2017 dans le but de mettre en œuvre la politique de conseil et d'accompagnement des entreprises et des entrepreneurs bruxellois. Elle a été formée à partir de trois organismes préexistants, à savoir Atrium, Impulse et Brussels Invest&Export (BI&E), en vue de simplifier le paysage des opérateurs publics actifs dans le domaine de l'aide aux entreprises. L'ABAE avait initialement pris la forme d'une société anonyme de droit public à finalité sociale. Cette forme avait été choisie pour se conformer au cadre juridique du Code des Sociétés et pour garantir l'absence d'enrichissement de l'actionnaire unique de l'Agence. Toutefois, avec l'entrée en vigueur du nouveau Code des Sociétés, la forme de société anonyme à finalité sociale a disparu, nécessitant ainsi une adaptation des dispositions constituant l'Agence.

C'est dans ce contexte qu'un avant-projet d'ordonnance a été préparé pour réviser la forme, les missions et les règles de fonctionnement de l'Agence. L'avant-projet d'ordonnance prévoit que l'Agence prendra désormais la forme d'une entreprise publique créée conformément à l'article 9 de la Loi spéciale de Réformes institutionnelles du 8 août 1980. En outre, les missions de l'Agence ont été révisées pour mettre en œuvre la politique économique du Gouvernement. L'Agence changera également de nom pour devenir l'Agence bruxelloise pour le Développement de l'Entrepreneuriat (ABDE).

L'avant-projet d'ordonnance sur l'ABDE vise en effet à adapter les missions de l'Agence pour la mettre au centre de la transition économique et à clarifier la définition de certaines missions. L'Agence devra accompagner les entreprises à toutes les étapes de leur existence dans leurs démarches de transition et éviter de promouvoir des activités économiques nuisant aux objectifs sociaux, climatiques et environnementaux de la Région. Les missions de l'Agence sont mieux détaillées et incluent la mise en œuvre de la politique économique du Gouvernement, avec une référence explicite à l'ordonnance relative à la promotion du commerce extérieur et à l'attraction des investissements étrangers de la Région de Bruxelles-Capitale.

L'ordonnance établit également un régime propre pour l'Agence, définissant son mode de financement et de fonctionnement ainsi que ses organes de gouvernance. La gestion et la gouvernance de l'Agence vont évoluer pour faire correspondre son fonctionnement à celui d'un organisme autonome de seconde catégorie. Le Conseil d'administration sera composé d'administrateurs désignés sur proposition du Gouvernement ainsi que sur proposition de Brupartners et les délégués à la gestion journalière seront le fonctionnaire dirigeant et le fonctionnaire dirigeant adjoint de l'Agence. Les règles de contrôle applicables à l'Agence sont semblables à celles énoncées dans la loi du 16 mars 1954.

La réforme de l'Agence n'implique aucun changement au niveau du personnel et les conditions de travail et de rémunération des agents statutaires et contractuels de l'ABDE resteront intactes. Les statuts du personnel de l'Agence, adoptés en vertu de l'ordonnance de 2017, ne seront pas modifiés. Le contrat de gestion sera maintenu, avec quelques corrections apportées sur son contenu attendu et la manière de négocier le contrat. Enfin, l'Agence pourra répondre à des appels à projets initiés par l'Union européenne ou d'autres autorités publiques fédérales ou internationales pour autant que cela entre dans ses missions de service public.

## Avis

### 1. Contexte

**Brupartners** pointe que le service public joue un rôle essentiel dans le développement et la prospérité des entreprises, en fournissant des infrastructures, des services et des ressources indispensables à leur croissance, sans contrepartie financière. L'articulation entre les secteurs public et privé est cruciale, surtout lorsque ces derniers fournissent des services similaires. A Bruxelles, le secteur de l'aide et de l'accompagnement aux entreprises est structuré en trois niveaux : le niveau de service public, le niveau de service privé subventionné et le niveau de service privé payant. L'accompagnement est également structuré en fonction de groupes cibles et de thématiques.

Afin de favoriser une collaboration efficace entre les secteurs public et privé, subventionné ou payant, il est important de mettre en place des mécanismes de coordination et de coopération qui tiennent compte des groupes cibles et des thématiques. Pour éviter que les secteurs public et privé n'assument des services similaires, il est essentiel de définir des domaines de compétences et d'interventions spécifiques au public pour éviter les chevauchements et les doublons. Les deux secteurs peuvent ainsi se concentrer sur leurs domaines respectifs d'expertise, en veillant à ne pas empiéter sur les responsabilités de l'autre.

L'établissement de normes de qualité et de performance, propres aux secteurs public et privé, permet de garantir un niveau de service optimal pour les entreprises. Les deux secteurs pourront ainsi se compléter mutuellement dans la réalisation de leurs missions respectives et atteindre ainsi l'efficience des moyens.

En somme, une complémentarité harmonieuse entre les secteurs public et privé est primordiale pour répondre aux besoins des entreprises et garantir un développement économique durable et équilibré. Il est donc crucial de parvenir à une structure efficace pour une organisation telle que l'ABDE et d'établir un modèle d'interactions performant entre les acteurs des secteurs public et privé.

### 2. Considérations générales

**Brupartners** salue les efforts déployés par le Gouvernement en vue de moderniser les structures de l'ABAE. Il souligne l'importance des services fournis par l'Agence pour les partenaires sociaux et tient à mettre en exergue que les démarches entreprises jusqu'à présent pour élaborer cet avant-projet d'ordonnance suivent une trajectoire prometteuse, favorisant une meilleure représentativité des acteurs privés.

**Les organisations représentatives des travailleurs** accueillent favorablement et positivement les changements proposés dans l'avant-projet d'ordonnance en vue de permettre à l'agence d'effectuer ses missions au profit des entreprises bruxelloises.

**Les organisations représentatives des employeurs et des classes moyennes** relèvent, quant à elles, que la volonté de rationaliser les dépenses n'a jamais été rencontrée et que le budget a été multiplié par trois au moins, depuis la création de l'ABAE, sans que les besoins et les résultats n'aient été évalués. Indépendamment et au-delà d'une meilleure gouvernance certains aspects demeurent perfectibles.

**Les organisations représentatives des employeurs, des classes moyennes et des employeurs du non-marchand** rappellent, à ce sujet, que la création de l'ABAE avait à l'époque été présentée comme un

moyen de rationaliser les dépenses des différentes agences actives dans le secteur de l'aide aux entreprises à Bruxelles (de l'ordre de 15 millions d'euros avant fusion).

### 3. Considérations particulières

#### 3.1 Forme de l'organisme

**Les organisations représentatives des employeurs et des classes moyennes** s'interrogent sur les réflexions qui ont mené le Gouvernement à choisir la forme d'une entreprise publique. Le choix de la forme de l'organisme dépend fortement des objectifs, des ressources et des besoins de l'organisation. A cet égard, **les organisations représentatives des employeurs et des classes moyennes** pointent que la flexibilité demandée par le soutien aux entreprises aurait très bien pu être dispensée par un organisme sous forme d'ASBL. **Les organisations représentatives des employeurs et des classes moyennes** pointent à cet effet l'exemple de [visit.brussels](http://visit.brussels) qui a pris la forme d'une ASBL et fournit des services aux entreprises bruxelloises et internationales désireuses de travailler dans la Région.

**Les organisations représentatives des travailleurs et les organisations représentatives des employeurs du non-marchand**, quant à elles, soutiennent le choix du Gouvernement sur la forme juridique de l'Agence en tant qu'entreprise publique.

**Les organisations représentatives des employeurs du non-marchand** attirent l'attention sur la nécessaire flexibilité de l'ABDE pour s'adapter aux demandes des bénéficiaires. Des accompagnements plus spécifiques pourraient être délégués à des entités plus souples, par exemple sous forme d'ASBL.

#### 3.2 Missions et activités de l'organisme

**Brupartners** estime crucial que la collaboration entre l'ABDE et le monde de l'entreprise soit organisée de la façon la plus efficiente possible. Pour atteindre cet objectif, **Brupartners** considère que les missions de l'organisme doivent être définies le plus clairement possible, afin de garantir un accès égal aux services offerts pour toutes les entreprises. Une fois les services de base assurés, les missions de l'ABDE devraient se développer en complémentarité avec les autres opérateurs dans le domaine d'accompagnement spécifique.

Étant donné la diversité des services offerts aux entreprises à Bruxelles, **Brupartners** souligne l'importance de veiller à ce que les missions de l'ABDE soient conçues en concertation et en complémentarité avec les services proposés par d'autres acteurs de la Région bruxelloise, singulièrement du secteur privé. Cette approche permettrait d'éviter la dégradation de l'écosystème d'aide aux entreprises et d'encourager une coopération mutuellement bénéfique entre les différents intervenants.

Sans limiter les missions de l'organisme, **Brupartners** propose qu'il soit fait mention de cet écosystème des services aux entreprises dans l'article 5, § 4, b) « offrir, *en coordination avec les structures d'accompagnement existantes en Région de Bruxelles-Capitale*, un service de conseil, d'aide et d'accompagnement en mettant en œuvre des outils, programmes, actions, de sorte que tous en Région aient la possibilité de créer, développer ou pérenniser leur entreprise ou de prospecter en vue de créer, développer ou pérenniser une activité économique en Région ou à l'étranger ».

L'article 5, § 4, c) vise à établir un cadre pour la coordination entre les différentes structures d'accompagnement. **Brupartners** estime qu'il est cohérent d'inclure une telle disposition dans les

missions fondamentales de l'Agence, afin de favoriser une collaboration harmonieuse et efficace entre les acteurs concernés.

**Les organisations représentatives des employeurs, des classes moyennes et des employeurs du non-marchand** attirent l'attention sur les difficultés que peut engendrer le cumul des missions de « coordination » de l'accompagnement tout en étant opérateur d'accompagnement. Ces deux missions peuvent s'entraver mutuellement et surtout, cette situation peut engendrer une perte de confiance des acteurs de l'accompagnement.

Pour illustrer cette problématique, **les organisations représentatives des employeurs et des classes moyennes** pointent l'exemple d'activités de réseautage payantes potentiellement organisées par l'Agence qui, en plus de concurrencer de façon peu loyale les autres acteurs de l'aide aux entreprises à Bruxelles, ne peuvent que nuire à la coordination entre les structures d'accompagnement dans la Région. Cet effet contreproductif est renforcé par le fait que de telles activités seraient dès lors partiellement financées par le budget régional créant dès lors un déséquilibre entre les acteurs de l'accompagnement.

### 3.3 Gouvernance

**Brupartners** souligne les défis de gouvernance découlant du décalage entre les structures actuelles et les objectifs de l'organisme. Il se félicite de l'inclusion de six membres interlocuteurs sociaux désignés par Brupartners au sein du Conseil d'administration, remplaçant ainsi leur participation à la Commission stratégique. Toutefois, **Brupartners** rappelle qu'à l'issue des consultations avec les différentes parties prenantes, une proposition qui lui semblait plus appropriée avait été mise en avant. Celle-ci prévoyait d'intégrer les six Administrateurs au sein d'un Conseil d'administration composé de douze membres. En cas de partage des voix au sein du Conseil d'administration, la Présidence, désignée par le Gouvernement, aurait disposé d'une voix prépondérante.

**Brupartners** exprime son inquiétude quant à la possibilité que la configuration proposée n'assure pas une représentativité efficace et, à long terme, puisse diluer la voix des interlocuteurs sociaux dans le traitement des dossiers sensibles.

En ce qui concerne le statut des Administrateurs, **Brupartners** s'interroge sur les motifs qui justifient la limitation de la sélection des Administrateurs à ceux résidant uniquement au sein de la Région. Ceci représente une discrimination flagrante et une violation de la liberté de circulation et d'installation. Compte tenu de la structure de l'économie bruxelloise, il semble plus judicieux de privilégier la détermination du lieu de travail à l'intérieur de la Région.

**Brupartners** souligne également que le Conseil d'administration devra faire preuve d'une vigilance particulière lors de la rédaction de son règlement d'ordre intérieur (Art. 23), en particulier en ce qui concerne les règles de prévention ou de résolution des conflits d'intérêt. Il rappelle que, puisque l'ABDE aura pour mission d'« assurer la coordination des structures d'accompagnement publiques ou subventionnées afin de garantir à tous une offre de services qualitative, claire et accessible » (Art. 5, § 4, C), il est fort probable que plusieurs membres désignés par Brupartners se retrouvent dans une situation de conflit d'intérêt potentiel.

**Brupartners** s'interroge également sur la méthode employée pour déterminer les rémunérations des membres du Conseil d'administration. À cet égard, il préconise la mise en place d'un système

permettant de rémunérer directement les organismes représentés par les Administrateurs, sans que ces derniers aient à reverser les paiements perçus aux organisations qui les mandatent.

### 3.4 Transition économique (Shifting Economy)

**Brupartners** tient à réitérer son soutien aux initiatives favorisant la transition des entreprises de la Région vers une économie moderne et durable. De manière générale, la Shifting Economy devrait pousser les entreprises à s'engager dans une amélioration continue sur le plan social et environnemental. Toutefois, **Brupartners** relève avec étonnement que la référence à l'exemplarité sociale et environnementale est moins prononcée dans cet avant-projet d'ordonnance que dans d'autres textes récents soumis à son avis.

**Brupartners** souligne néanmoins l'importance, compte tenu du service public rendu par l'ABDE, que la promotion de la transition économique ne laisse de côté aucune entreprise souhaitant ou nécessitant un accompagnement pour mener à bien ses activités en Région de Bruxelles-Capitale. Ne pas le faire nuirait considérablement aux efforts déployés pour réaliser une transition juste et durable.

\*  
\*       \*