



Contrat de gestion entre le Gouvernement wallon et l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers

2022-2026

Juin 2022

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Identification des Parties..... | 3 |
| Préambule | 4 |
| TITRE I. Dispositions générales | 10 |
| Article 1. Définitions et abréviations | 10 |
| Article 2. Objet du Contrat | 10 |
| Article 3. Constitution du Contrat..... | 10 |
| Article 4. Durée du Contrat, entrée en vigueur et adaptation du Contrat | 11 |
| Article 5. Fin du Contrat | 11 |
| Article 6. Rôle des acteurs | 12 |
| Article 7. Engagements généraux de l'Agence..... | 12 |
| Article 8. Engagements généraux du Gouvernement wallon | 14 |
| Article 9. Valeurs et principes transversaux | 14 |
| TITRE II. Missions décrétales et déléguées..... | 17 |
| Article 10. Missions décrétales..... | 17 |
| Article 11. Missions déléguées | 17 |
| Article 12. Plan de relance de la Wallonie | 18 |
| Article 13. Stratégie wallonne de Spécialisation Intelligente (S3) en matière de recherche et innovation | 20 |
| Article 14. Plan numérique wallon Digital Wallonia | 22 |
| Article 15. Stratégie wallonne de déploiement de l'économie circulaire (Circular Wallonia) | 22 |
| TITRE III. Structure et organisation de l'Agence | 24 |
| Article 16. Principes | 24 |
| Article 17. Organisation structurelle de l'Agence..... | 24 |
| TITRE IV. Objectifs stratégiques de l'Agence | 27 |
| Article 18. Contextualisation | 27 |
| Article 19. Les objectifs stratégiques transversaux (OST) | 28 |
| Article 20. Les objectifs stratégiques métiers (OSM)..... | 31 |
| TITRE V. Obligations de reporting, d'évaluation et de suivi du Contrat | 36 |
| Article 21. Plan d'administration | 36 |
| Article 22. Tableau de bord et indicateurs du Contrat..... | 36 |
| Article 23. Rapport annuel de mise en œuvre du Contrat | 37 |
| Article 24. Evaluation à mi-parcours et évaluation finale du Contrat | 37 |
| TITRE VI. Financement | 38 |
| Article 25. Engagements financiers | 38 |
| Article 26. Sources de financement..... | 38 |
| TITRE VII. Mise en œuvre du Contrat | 38 |
| Article 27. Principes | 38 |
| Article 28. Mise à disposition de données | 38 |
| Article 29. Litiges | 38 |
| Article 30. Clause d'imprévision..... | 39 |
| TITRE VIII. Dispositions finales | 40 |
| Article 31. Entrée en vigueur du Contrat..... | 40 |
| TITRE IX. Annexes..... | 41 |
| Annexe 1. Indicateurs clés de performance (KPIs) liés à la mise en œuvre du Contrat..... | 41 |
| Annexe 2. Tableau de financement 2022-2026..... | 49 |
| Annexe 3. Analyse SWOT de l'Agence..... | 50 |

Identification des Parties

En application du *Décret du 1^{er} avril 2004*, modifiant celui du 2 avril 1998 créant l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, et du Décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information, le présent Contrat est conclu entre :

Le Gouvernement wallon, ci-après dénommé « le Gouvernement », représenté par le Vice-Président du Gouvernement wallon et Ministre de l'Économie, du Commerce extérieur, de la Recherche et de l'Innovation, du Numérique, de l'Agriculture, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire, Monsieur Willy Borsus ;

et

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, Monsieur Marc Becker, et son Administratrice générale, Madame Pascale Delcomminette.

Ci-après dénommés ensemble les Parties.

Préambule

Par la taille limitée de son marché intérieur et sa situation géographique privilégiée au cœur de l'Europe, la Wallonie a toujours entretenu une culture d'ouverture forte sur les marchés étrangers. 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.

La Wallonie compte parmi les régions du monde qui ont le plus largement tiré avantage de l'ouverture accrue des marchés depuis les années 1990. Alors que la Wallonie représente approximativement 0,10% du PIB mondial, les entreprises wallonnes assurent 0,30% du commerce international. Près de 70% du chiffre d'affaires global des firmes wallonnes vont à l'exportation, ce qui est l'un des taux d'exportation les plus élevés au monde.

En valeur absolue, les exportations wallonnes ont atteint un montant de 53,4 milliards € en 2021, ce qui est la première fois que la barre des 50 milliards € est franchie. Cela représente 16,5% du total du commerce extérieur belge et la volonté est évidemment d'accroître cette part.

Une analyse plus poussée des chiffres wallons démontre que nos exportations se diversifient depuis le début des années 2010 à la fois sur le plan géographique et sectoriel, une tendance qui doit être poursuivie et accentuée pour accroître nos parts de marchés vis-à-vis de nos principaux concurrents européens de la zone Euro et de l'Union européenne.

Au niveau géographique, les exportations wallonnes vers les régions hors UE représentaient 15,5 milliards € en 2021, soit 29% du total des exportations, ce qui constitue une progression appréciable par rapport au poids moyen de 25,0% du début des années 2010. De 2010 à 2021, nos exportations hors UE ont augmenté à un rythme annuel plus élevé (+6,0%) que celui de nos ventes au sein de l'UE (+4,2%), notamment en Amérique du Nord (+14,2%), en Amérique latine (+6,6%) et en Extrême-Orient (+5,5%). Malgré cette indéniable diversification géographique hors UE de nos exportations, la zone UE représente toujours plus des 2/3 de notre commerce extérieur.

Tout en gardant à l'esprit la nécessité d'agilité par rapport à la situation internationale instable prévalant début 2022, il est primordial que l'AWEX amplifie ses actions de soutien aux exportations des entreprises wallonnes au-delà de leurs sphères commerciales européennes traditionnelles vers les marchés à la grande exportation à fort potentiel de développement. Les marchés émergents et en développement représentent sur le long terme un facteur de croissance essentiel pour nos exportateurs en fournissant des perspectives de demande dynamique et en limitant leur dépendance commerciale envers les grands pays voisins au sein de la zone UE. C'est d'ailleurs pour répondre à cette nécessaire diversification que, en 2022, plus de 65% du programme d'actions commerciales de l'AWEX sont programmées dans des régions situées à l'extérieur de l'UE.

Sur le plan sectoriel, le secteur pharmaceutique est de loin le premier secteur d'exportation de la Wallonie avec un montant de 18,2 milliards € exportés en 2021, soit environ 35% du total de notre commerce extérieur. Les produits pharmaceutiques ont progressé de façon fulgurante depuis 10 ans dans le total des exportations wallonnes, passant de 15% en 2010 et à 35% en 2021. Cela reflète naturellement la part grandissante du secteur pharmaceutique dans la composition du tissu industriel wallon, laquelle s'est accrue dans des proportions équivalentes au cours de la même période (18% à 36%).

En effet, la Wallonie peut se targuer de figurer désormais parmi les leaders mondiaux dans les biotechnologies de la santé qui s'appuient sur un écosystème performant (universités, spin-off universitaires, spin-out d'entreprises) développé autour des grands noms de l'industrie pharmaceutique. Ce secteur compte aujourd'hui plus de 185 sociétés, 16.000 emplois directs et une croissance annuelle de 7,5 % depuis 15 ans.

Bien entendu, les sciences du vivant ne sont pas la seule filière sectorielle innovante et compétitive sur laquelle se fonde la dynamique de nos exportations. Outre la pharma, une part croissante de notre commerce extérieur est réalisée par d'autres secteurs à haute valeur ajoutée technologique, tels que le génie mécanique et les nouveaux matériaux, les équipements informatiques et numériques, les appareils et instruments électroniques, les technologies environnementales et le matériel de transport aéronautique et spatial.

L'ensemble de ces secteurs high-tech, incluant la pharma, ont vu leur contribution au commerce extérieur wallon augmenter de 45% en 2010 à 60% en 2021. La réussite des pôles de compétitivité wallons est le principal facteur explicatif de cette tendance positive car le montant des exportations dans les secteurs couverts par les pôles, majoritairement axés vers le high-tech, représentait 72% du total wallon en 2021, comparativement à 59% en 2005 (année de création des pôles).

Malgré cette hausse incontestable, la part des secteurs « high-tech » dans les ventes extérieures wallonnes reste en-dessous des pays européens les plus performants dans ce domaine, tels que l'Allemagne et la Suisse, où ces secteurs comptent pour près de 70% du total de leur commerce extérieur.

La poursuite de la transformation de la composition sectorielle de nos échanges extérieurs vers des produits à plus forte teneur technologique est donc fondamentale pour accroître le potentiel de croissance futur de nos exportations à l'échelle mondiale.

L'AWEX devra rester très attentive à la promotion des créneaux à haute valeur ajoutée que sont les filières sectorielles innovantes dans les domaines des sciences du vivant (pharmacie et biotechnologie), du numérique, de l'aéronautique et du spatial, du génie mécanique et des nouveaux matériaux, de l'agroalimentaire et des technologies environnementales. Ils sont le reflet de mises en réseau de pôles, clusters, d'universités, de centres de recherche et d'entreprises tous mus par un même mouvement d'excellence et de collaboration continue entre entités privées, publiques et académiques.

Ces écosystèmes abritent de nombreux leaders mondiaux (à la fois endogènes et issus d'investissements étrangers) qui sont des locomotives pour nos exportations en donnant une image forte et positive de notre capacité industrielle et maîtrise technologique à l'étranger, ce qui permet un positionnement très concurrentiel dans ces secteurs en croissance. Regroupées, ces activités qui sont représentées par une génération d'entreprises wallonnes innovantes et dynamiques, forment une catégorie dont le poids correspond à 40% du programme d'actions de l'Agence en 2022.

Sur le front des investissements étrangers, au cours des deux dernières décennies, la Wallonie a vu s'installer ou s'étendre 1.850 projets portés par des sociétés à actionnariat étranger. Ces projets ont généré près de 40.000 emplois directs et ont injecté 17,3 milliards d'euros dans l'économie régionale. Ces chiffres qui présentent une tendance longue démontrent la capacité structurelle de la Wallonie à attirer et à consolider les investissements étrangers. Cela traduit sans équivoque une preuve de confiance de la part des entreprises étrangères dans le potentiel de croissance de notre économie et de nos atouts comme espace d'investissements pour y créer de la valeur ajoutée et des emplois de qualité.

Les principaux éléments d'attractivité de notre territoire qui sont évoqués prioritairement par les entreprises étrangères ayant investi en Wallonie sont :

- Le positionnement géographique privilégié au cœur de l'Europe ;
- La qualité des infrastructures de communication et la mobilité ;
- Une recherche de haute qualité et une capacité d'innovation élevée ;
- La compétence et la productivité de la main d'œuvre due à l'excellence de l'éducation et la formation continuée ;
- L'excellence partenariale et la cohérence des dispositifs ;
- La flexibilité administrative et la proximité des pouvoirs de décision ;
- La qualité de vie.

Ces résultats confirment aussi certainement l'impact positif sur l'économie wallonne de la stratégie du Gouvernement en matière d'attractivité des investissements étrangers qui s'est déclinée autour des pôles de compétitivité et de l'économie numérique. La continuation d'une politique économique basée ciblant de secteurs forts, innovants et tournés vers l'international est un atout indéniable pour notre région.

Toutefois, il faut également constater qu'en moyenne par an une dizaine de dossiers d'investissements étrangers sont perdus, en étant concrétisés dans une autre région ou un autre pays européen. Les explications liées aux dossiers perdus sont principalement :

- La concurrence forte des régions et pays limitrophes, en particulier la Flandre, les Pays-Bas et la France. En ce qui concerne les projets « labour intensive », la concurrence provient des pays d'Europe de l'Est ;
- Le manque de grandes parcelles : plusieurs projets ont été perdus au fil des années pour des candidats investisseurs exigeant une surface multimodale de 25 ha ;
- La pénurie de certaines familles de profil de ressources humaines ;
- Le coût des ressources humaines ;
- La puissance électrique et le coût de l'électricité.

Ces derniers constats sur les difficultés d'attirer des investissements étrangers sur notre territoire confirme que la Wallonie doit encore faire mieux et être plus ambitieuse dans la perspective d'assurer, dans un contexte mondial en profonde mutation, la durabilité de la croissance sur le territoire wallon en termes d'activités et d'emplois.

Les défis majeurs ne manquent pas. Au moment de la rédaction du présent Contrat, on citera les bouleversements substantiels tant sur le plan de la conjoncture économique mondiale gravement affectée par une crise sanitaire sans précédent que sur le plan géopolitique suite au déclenchement du conflit entre la Russie et l'Ukraine en février 2022, et sur le plan climatique avec un délai de trois ans donné par le GIEC pour agir efficacement.

L'impact de la pandémie du COVID qui a débuté début 2020 s'est traduit par l'émergence de nombreux défis et l'accélération de tendances préexistantes pour la compétitivité internationale de notre économie :

- La disruption des chaînes d'approvisionnement internationales de matériaux et équipements essentiels (retard, blocage, pénurie) ;
- La tendance à l'augmentation du protectionnisme dans les priorités et stratégies nationales (relocalisation et rapatriement d'industries à intérêt national et raccourcissement des chaînes de valeurs) ;
- La tendance à la « Digital Globalisation » caractérisée par la progression considérable de l'e-commerce dans les échanges internationaux et l'accélération sur support digital des collaborations, communications et technologies, permettant aux entreprises de poursuivre leurs prospections commerciales et leurs relations d'affaires à l'international.

Quant aux conséquences du conflit russo-ukrainien, ses répercussions défavorables sur les perspectives de croissance de l'économie mondiale se diffusent au travers de trois principaux canaux : la flambée des prix de l'énergie et des matières premières induisant une inflation générale des prix, de nouvelles perturbations des chaînes d'approvisionnement dues aux sanctions imposées à la Russie et à l'interruption des voies de transport entre l'Asie et l'Europe, et l'incertitude affectant négativement l'investissement des entreprises et la consommation privée.

Concernant l'urgence climatique, la Wallonie a rappelé en préambule de sa Déclaration de Politique Régionale sa volonté de s'inscrire dans l'évolution nécessaire et souhaitable vers la société bas carbone par une transformation en profondeur de la société dans toutes ses composantes. La Wallonie vise la neutralité carbone au plus tard en 2050, avec une étape intermédiaire de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 55% par rapport à 1990 d'ici 2030, contribuant à l'effort mondial de limiter le réchauffement à 1,5°C conformément à l'Accord de Paris. Sans un renforcement substantiel et rapide des politiques et actions d'atténuation et d'adaptation, les tendances actuelles mèneront à un réchauffement global bien plus élevé que l'objectif des 1,5°C. Il est aussi établi que le coût économique de l'inaction serait plus élevé que celui d'une action décidée en faveur du climat.

L'avenir est donc à une internalisation des impacts environnementaux des échanges internationaux, ainsi qu'à la priorisation des activités économiques visant la durabilité, la qualité, l'efficacité énergétique et la sobriété d'utilisation des ressources naturelles. Il s'agit d'un point d'attention auquel l'AWEX doit rester vigilant, mais dans le respect de son périmètre d'action notamment sous la forme d'un travail de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises wallonnes aux opportunités de l'intégration d'une démarche durable dans leur approche internationale et, par conséquent, aux risques de pas anticiper ces enjeux environnementaux pour leur compétitivité.

Outre ces facteurs, l'évolution future des échanges de l'économie wallonne avec l'extérieur est également façonnée par plusieurs autres tendances structurelles dans les domaines géopolitique, économique, social, technologique et environnemental, notamment :

- La multiplicité et le caractère chaotique des événements géopolitiques déstabilisants : attentats terroristes, tensions avec la Russie, la Chine et la Turquie, crise migratoire et montée des nationalismes en Europe... ;
- La poursuite de la montée en puissance et la concurrence des pays émergents comme marchés d'exportation et sources d'investissements étrangers ;

- Le développement des filières des énergies renouvelables, des matériaux durables et de l'économie circulaire comme leviers de croissance durable pour répondre aux nouveaux enjeux climatiques ;
- L'accélération des changements technologiques résultant de la révolution du numérique dans l'industrie et les services : Industrie 4.0, Smart Cities, e-learning, e-mobilité, e-learning, e-management, e-gouvernement, e-énergie, e-santé... ;
- L'émergence de nouveaux modèles d'entreprises (notamment dans le numérique) développant de produits et services de niches à fort potentiel de croissance leur permettant de s'internationaliser rapidement dans plusieurs pays simultanément ;
- La croissance des réseaux d'innovation et des partenariats technologiques comme dynamique de développement international.

Pour faire face à ces nombreux enjeux, la compétitivité de la Wallonie à long terme nécessite la réalisation d'une politique d'internationalisation intelligente et ciblée, ambitieuse, agile et mobilisatrice dont les priorités et grandes orientations sont déterminées par le Gouvernement wallon.

A titre de premier promoteur à l'étranger de l'attractivité de la Wallonie et de la qualité de ses produits et de son savoir-faire, l'AWEX constitue le principal levier opérationnel de la politique d'internationalisation de l'économie wallonne et le présent Contrat vise à définir un cadre d'exécution approprié pour les ambitions de la Wallonie en la matière.

Afin de prendre en considération ces évolutions structurelles qui façonneront désormais le paysage des échanges internationaux, l'AWEX proposera des actions qui tiennent compte des nouveaux business models des entreprises, de la nécessité d'anticipation, de l'accélération des décisions, de la nécessaire diversification des chaînes d'approvisionnement, du besoin de renforcement des chaînes de valeurs, des besoins d'innovation, de développement digital et d'ambitions de durabilité et de justice sociale.

L'action de l'Agence s'inscrit dans les priorités et orientations globales poursuivies par le Gouvernement wallon, que ce soit au travers de sa Déclaration de Politique Régionale nourrissant une triple ambition (sociale, écologique et économique) ou par le biais des grands plans structurants de soutien à l'économie et à la croissance des entreprises.

Ainsi, les missions assignées à l'Agence dans le Contrat dans les domaines de la promotion internationale des entreprises wallonnes et de l'attractivité de la Wallonie auprès des investisseurs étrangers s'exercent pleinement dans l'approche stratégique de développement économique et social mise en œuvre par le Gouvernement dans les documents de cadrage suivants :

- Le Plan de relance de la Wallonie qui est au cœur de la politique économique wallonne post-COVID visant à créer une dynamique intense pour transformer et redéployer structurellement la Wallonie via l'accélération de la transition écologique et numérique, et l'inscrire de façon durable dans le nouveau industriel et la résilience ;
- La Stratégie wallonne de Spécialisation Intelligente (S3) en matière de recherche et innovation qui fixe les domaines d'innovation stratégique (DIS) prioritaires capitalisant sur les avantages concurrentiels de la Wallonie pour la positionner en leader international ;
- Le Plan numérique wallon Digital Wallonia qui a pour but de faire de la Wallonie une des régions les plus performantes dans le domaine du numérique ;

- La Stratégie wallonne de déploiement de l'économie circulaire (Circular Wallonia) qui engage d'importants leviers pour favoriser une relance durable de l'économie et la transition des entreprises wallonnes vers un modèle plus circulaire.

Ces plans régionaux traduisent la vision stratégique voulue par le Gouvernement pour répondre aux mutations économiques, technologiques et environnementales qui caractérisent l'environnement international dans lequel l'économie wallonne doit se démarquer.

Il est crucial de les prendre en considération dans le présent Contrat pour un déploiement intégré et cohérent des missions spécifiques confiées à l'AWEX au sein de l'écosystème des opérateurs wallons de développement économique (financement, recherche, innovation et croissance).

Dans cette dynamique de mobilisation régionale, les politiques de soutien à la valorisation internationale du savoir-faire wallon et de promotion de l'attractivité de notre territoire sont des instruments essentiels de croissance pour l'économie wallonne. Ils sont des vecteurs primordiaux d'adaptation de nos acteurs économiques aux exigences de l'environnement international et de leur imbrication dans les flux mondiaux de commerce et d'investissement.

Le rôle de l'Agence est de mettre en œuvre de manière efficace et efficiente, dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés, la politique régionale de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers dont les orientations stratégiques sont englobées de manière cohérente dans ce Contrat.

Son ambition est également de valoriser les outils de l'Agence tout en optimisant son fonctionnement en adéquation avec les moyens à disposition, et en orientant stratégiquement les actions et missions de l'Agence, au service des entreprises.

Les objectifs stratégiques du Contrat de gestion présentés aux Articles 19 et 20 sont des références qui entretiennent une motivation et dynamique dans lesquelles s'inscrivent tous les acteurs impliqués dans leur réalisation. Tout en conservant leur caractère mobilisateur et emblématique auprès de l'ensemble du personnel et de tous les partenaires de l'Agence, ces objectifs représentent des balises qui traduisent une vision à long terme de son action.

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 stratégiques, des moyens mis à sa disposition pour les réaliser et des indicateurs d'impact et de résultat avec des cibles annuelles à atteindre.

Ces orientations stratégiques doivent prioritairement conduire au double but de maximiser le nombre d'implantations d'investissements étrangers sur notre territoire et d'intensifier les activités exportatrices des firmes wallonnes, afin de créer une Wallonie prospère et attractive qui compte sur la scène mondiale en contribuant au maximum d'impact positif pour l'activité et l'emploi régional.

TITRE I. Dispositions générales

Article 1. Définitions et abréviations

AdN : Agence wallonne du Numérique.

Agence : Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers.

ALS : Attaché de Liaison Scientifique.

CEC : *Conseiller économique et commercial*

Contrat : Le présent Contrat de gestion conclu entre l'Agence et le Gouvernement.

Décret du 12 février 2004 : Décret relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information.

Décret du 1^{er} avril 2004 : Décret modifiant le Décret du 2 avril 1998 créant l'Agence wallonne à l'Exportation.

Décret du 2 avril 1998 : Décret créant l'Agence wallonne à l'exportation (modifié par le Décret du 1^{er} avril 2004).

EEN : Réseau Enterprise European Network.

Gouvernement : Le Gouvernement wallon.

Ministre de tutelle : Ministre wallon ayant le commerce extérieur et les investissements étrangers dans ses attributions.

WBI : Wallonie-Bruxelles International.

WBT : Wallonie-Bruxelles Tourisme.

Article 2. Objet du Contrat

Ce Contrat de gestion s'inscrit dans sa structure et son contenu dans le respect des prescrits décrets prévus pour une Unité d'Administration Publique (UAP) de type 2 que constitue l'AWEX. Il est conclu en application du Décret du 1^{er} avril 2004, modifiant celui du 2 avril 1998 créant l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, et du Décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information. Le Contrat fixe les règles et les conditions selon lesquelles l'Agence exerce les missions qui lui sont confiées en matière de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers et définit les obligations des Parties au Contrat.

Ce Contrat comprend les missions assignées à l'Agence, les objectifs, obligations et engagements des Parties ainsi que les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle et d'adaptation du Contrat.

Article 3. Constitution du Contrat

Les documents ci-après sont annexés au Contrat et en font partie intégrante :

- Annexe 1. Indicateurs clés de performance liés à la mise en œuvre du Contrat (KPIs).
- Annexe 2. Tableau de financement 2022-2026.
- Annexe 3. Analyse SWOT de l'Agence.

En cas de divergence d'interprétation, le Contrat prévaut sur tous les autres documents annexés au Contrat.

Le Contrat et ses annexes reflètent l'intégralité des accords des Parties relativement à son objet et annulent et remplacent tout engagement ou accord antérieur verbal ou écrit portant sur un objet identique.

Article 4. Durée du Contrat, entrée en vigueur et adaptation du Contrat

Conformément au décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information ainsi qu'au décret du 1er avril 2004 créant l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers :

- Le Contrat de gestion est conclu pour une durée de 5 ans à compter de sa date d'entrée en vigueur, sauf révision anticipée du Contrat décidée d'un commun accord entre les Parties ;
- Les Parties peuvent proposer un avenant au Contrat lorsque l'évolution des éléments de base du contexte de conclusion du présent Contrat ou lorsque le contenu des missions et des dispositifs réglementaires que l'Agence est chargée d'appliquer ou la concernent justifient une modification du Contrat. Cet avenant devra être validé par le gouvernement et signé par les Parties ;
- Toute modification des missions de l'Agence fait l'objet d'un avenant au présent Contrat ;
- Aucune modification du présent Contrat, ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'avenant. Les Annexes au Contrat peuvent être modifiées sur base des dispositions suivantes :
 - L'Annexe 1 ne peut contenir que des indicateurs clés de performance (KPIs) qui sont évalués à une fréquence annuelle. Avec l'accord des Parties, ils peuvent faire éventuellement l'objet d'une modification quant à leur nombre et leur définition ;
 - L'Annexe 2 est mise jour annuellement sur base des décisions du Gouvernement en matière de trajectoire budgétaire. Toute modification de postes budgétaires en cours d'année (réallocation des moyens suite à des modifications d'objectifs ou de l'évolution de la situation socio-économique) fait l'objet d'un avenant au Contrat.

Article 5. Fin du Contrat

Si, à l'échéance du Contrat, aucun autre nouveau Contrat de gestion n'a été conclu, le présent Contrat est prorogé par le Gouvernement wallon pour une période non renouvelable de six mois jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau Contrat de gestion conformément aux dispositions du Décret du 12 février 2004. Cette prorogation est publiée au Moniteur belge par le Ministre de tutelle.

Si, à l'expiration du Contrat éventuellement prorogé, un nouveau Contrat de gestion n'est pas entré en vigueur, le Gouvernement arrête les règles provisoires applicables à la poursuite des missions de service public, conformément à l'Article 8 du Décret du 12 février 2004.

Article 6. Rôle des acteurs

Dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre de la politique de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers en Wallonie, les Parties s'engagent à respecter les principes suivants :

- Le Ministre de tutelle et le Gouvernement définissent et décident la politique générale de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers en Wallonie. Ils garantissent les moyens humains et financiers qui sont mis à disposition de l'Agence pour assurer l'implémentation de cette politique ;
- Le Conseil d'administration est responsable de la mise en œuvre par l'Agence de la politique régionale de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers. Sans préjudice des pouvoirs réservés au Gouvernement, le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs nécessaires au fonctionnement et à la gestion de l'Agence. Les membres du Conseil d'administration endossent des responsabilités quant à la pérennité et l'équilibre financier de l'organisme ainsi que les responsabilités de droit commun propres à tout administrateur ;
- L'Administrateur général dirige l'Agence, impulse auprès du Conseil d'administration des recommandations d'orientations stratégiques et assume la mise en œuvre des décisions stratégiques approuvées par celui-ci. L'Administrateur général assure aussi la gestion journalière de l'Agence dans le respect du régime de délégation mis en place, sans préjudice des attributions confiées par le Gouvernement ou déléguées à l'Administrateur général adjoint et aux Directeurs généraux.

Article 7. Engagements généraux de l'Agence

L'Agence met en œuvre de manière efficace et efficiente, dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés, la politique régionale de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers pour les aspects qui la concernent et se concentre sur ses missions selon les principes et priorités déterminés par le Contrat.

Plus spécifiquement, l'AWEX s'engage à faire des axes stratégiques ses priorités d'actions, tout en se montrant agile afin de s'adapter au mieux aux évolutions de l'environnement et aux résultats obtenus sur chacun des axes stratégiques.

L'AWEX veille à servir de force de proposition au Gouvernement wallon en matière de savoir économique et stratégique international en présentant au Conseil d'administration et au Gouvernement un état des lieux régulier de l'attractivité régionale et de la compétitivité du territoire wallon (incluant les facteurs de réussite et d'échec des dossiers d'investissements étrangers).

La priorité est accordée au développement économique durable et à l'emploi de qualité dans un environnement préservé et avec une sécurité d'existence accrue en Wallonie conformément aux objectifs gouvernementaux.

L'Agence assume ses missions en qualité de service public universel, ce qui requiert le respect des principes suivants :

- **Egalité** : l'AWEX veille à donner aux usagers un droit d'accès égal à ses services, applique le principe d'égalité de traitement des genres et des chances dans le cadre de l'exécution du présent Contrat et s'inscrit dans les objectifs définis au niveau européen en matière d'égalité des genres et des chances ;

- **Respect des droits des usagers** : l'AWEX offre un service de qualité adapté aux attentes et besoins de ses bénéficiaires (clients existants ou futurs clients) et en appliquant les principes de simplification administrative ;
- **Continuité du service public** : l'AWEX garantit la continuité du service public et peut, à cette fin, prendre toutes mesures pour résoudre une situation urgente ;
- **Adaptabilité** : l'AWEX s'engage à s'adapter aux évolutions et changements sociétaux dans un but de satisfaction de l'intérêt général des usagers.

Le Contrat est orienté vers l'ensemble des interlocuteurs de l'Agence vers qui, grâce à qui ou en fonction de qui les services de l'AWEX sont construits, organisés et fournis. Ces interlocuteurs sont répartis en quatre groupes-cibles, que l'AWEX, en sa qualité de service public représenté par ses mandataires, doit constamment prendre en compte en visant un maximum d'efficience du service fourni :

- **l'AUTORITE** (Gouvernements, Ministre fonctionnel, Ministre) qui fixe les orientations politiques et contrôle leur respect ainsi que leur mise en œuvre par ses collaborateurs. L'AWEX met régulièrement à la disposition de l'Autorité les données nécessaires au suivi de la politique des exportations et d'attraction des investissements ;
- **l'USAGER/CLIENT** principalement l'entreprise (tant wallonne exportatrice qu'investisseur étranger) destinataire des services de l'institution afin de l'appuyer dans un développement international profitable à l'emploi en Wallonie ;
- **les PARTENAIRES** avec lesquels une relation suivie, claire et équilibrée est à établir, préserver et renforcer. Rentrent notamment dans cette catégorie les autres opérateurs wallons du commerce extérieur et de l'investissement étranger (publics comme privés), les institutions belges relevant d'autres pouvoirs, la Commission européenne et les opérateurs étrangers avec lesquels des coopérations sont mises en place. Ces partenariats sont indispensables afin d'accroître l'efficacité et la cohérence globale de toute ce qui peut contribuer au succès des entreprises wallonnes à l'exportation et de l'attractivité de la Wallonie auprès des investisseurs étrangers ;
- **les AGENTS** de l'Agence qui doivent connaître les meilleures conditions de travail possible pour réaliser leur mission et s'épanouir dans la culture du service au public.

L'AWEX garantit l'application dans la conduite de ses marchés publics des principes suivants :

- le respect d'un acte d'engagement pour promouvoir une concurrence loyale et lutter contre le dumping social selon le modèle approuvé par le Gouvernement ;
- la signature et le respect par les soumissionnaires retenus d'une déclaration pour une concurrence loyale et contre le dumping social applicable aux entrepreneurs ressortissant à la Commission 124 (et du respect de tous documents additionnels éventuels visant la lutte contre le dumping social) ;
- l'insertion dans les cahiers spéciaux des charges d'au minimum, cumulativement, une clause sociale, de clauses anti-dumping social, une clause environnementale, à l'aide des référentiels wallons applicables en la matière, et s'il échet une clause sur le respect du Règlement européen sur la protection des données à caractère personnel.

Article 8. Engagements généraux du Gouvernement wallon

Les obligations générales du Gouvernement visent à :

- Mettre à la disposition de l'Agence les moyens financiers qui lui permettront d'accomplir ses missions principales et déléguées et d'atteindre les engagements définis, dans le respect de la trajectoire budgétaire définie par le Gouvernement ;
- Octroyer à l'Agence les moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de toute nouvelle mission principale ou déléguée qui lui serait confiée après la conclusion du Contrat ;
- Associer l'Agence à toutes les mesures politiques visant à maximiser l'internationalisation des entreprises wallonnes, que ce soit via les exportations ou l'implantation de filiales sur les territoires étrangers, et à accroître l'attractivité de la Wallonie ;
- Explorer avec l'AWEX les évolutions éventuelles du statut du personnel, compatible avec le statut régional des agents de la fonction publique wallonne, pour renforcer l'attractivité et l'engagement dans la durée des collaborateurs de l'Agence ;
- Faire évoluer et, le cas échéant, adapter les textes décrets et réglementaires sur la base des orientations stratégiques retenues avec le Conseil d'administration ;
- Transmettre à l'Agence toute information, dans les délais utiles, dont disposerait le Ministre de tutelle ou le Gouvernement et qui serait nécessaire à la bonne exécution des missions de l'Agence.

Article 9. Valeurs et principes transversaux

La mise en œuvre du Contrat par l'Agence passe par la reconnaissance et la concrétisation de plusieurs valeurs et principes transversaux :

- **Orientation « client »** : l'Agence offre un service de qualité adapté aux besoins de ses bénéficiaires (clients existants ou futurs clients) et porte une attention particulière au bon équilibre devant prévaloir entre l'adéquation du service rendu au regard de l'économie régionale et la satisfaction des bénéficiaires. Il en découle les principes suivants :
 - **le respect des droits du client** : cela se traduit par la nécessité de se mettre régulièrement à la place de celui-ci pour vérifier la parfaite adéquation du service fourni par rapport à ses attentes. Dans ce contexte, il est important d'organiser, au départ de la rigueur du travail des collaborateurs, relayée par de performants outils informatiques de gestion, la meilleure relation avec le client, la traçabilité, le suivi et la gestion des dossiers gérés ;
 - **la proactivité des services à l'égard des clients** : cela justifie que l'Agence vive et agisse comme une « véritable entreprise » et que les spécificités complémentaires de chaque service apportent une pure valeur ajoutée au service du client. Cette attitude postule la transversalité et non pas la simple additionnalité des services de chaque département de l'Agence. Cela suppose également à l'interne, le partage de l'information et sa fluidité de circulation. A l'externe, cela signifie écoute et complémentarités pour une synergie et une action efficiente au service du client ;

- **la simplification administrative** : l'Agence poursuit le déploiement d'un cadre propice à la simplification administrative que ce soit en interne ou vis-à-vis de ses clients externes via l'application élargie du principe de confiance, la limitation des charges administratives, la révision des parcours usagers, le décloisonnement des activités de l'Agence, le partage transversal des connaissances et la digitalisation accrue des services et des processus ;
- **Efficacité et efficience** : l'Agence utilise les moyens disponibles de manière optimale et veille à analyser le coût de ses activités. En ligne avec les principes du budget base zéro (BBZ), les efforts de rationalisation et d'optimisation des moyens de fonctionnement sont à privilégier pour conserver les moyens d'actions directement octroyés aux entreprises ;
- **Bonne gouvernance des organes de gestion** : les organes de gestion et de direction de l'Agence assurent la gestion des activités au moindre coût, le respect de toutes les règles et la fluidité des décisions et de leur communication, dans une optique d'amélioration constante d'efficacité et de qualité ;
- **Collaboration et démarche partenariale** : l'Agence veille à mettre en œuvre toutes les collaborations utiles avec les autres acteurs, publics ou privés, à développer des synergies, à partager les bonnes pratiques et à participer à la réflexion stratégique globale. Les collaborations et partenariats de l'Agence, tant en Wallonie qu'à l'étranger, visent d'une part à renforcer l'action auprès des entreprises en matière d'internationalisation et, d'autre part, à faciliter les démarches des entreprises dans l'écosystème wallon des opérateurs de soutien économique ;
- **Culture de l'évaluation** : l'Agence poursuit une politique de culture de l'évaluation au travers d'objectifs et d'indicateurs, bien identifiés et calibrés de manière réaliste à tous les niveaux, qui seront un gage d'amélioration permanente des services par rapport aux besoins et attentes des bénéficiaires. Cette culture passe notamment par la formation et la désignation d'auditeurs internes, conformément aux procédures ISO, par une consultation annuelle des parties prenantes sur leur degré de satisfaction des services de l'Agence et des dispositifs incitatifs existants, ainsi que par la réalisation d'un audit externe concernant les activités globales de l'Agence durant la dernière année du Contrat de gestion. Cette culture de l'évaluation est développée en cohérence avec les mesures d'évaluation des plans stratégiques régionaux et est également étendue aux sous-traitants ou partenaires avec lesquels l'Agence collabore ;
- **Transparence, clarté et communication** : l'Agence structure son action dans la transparence et la clarté en veillant à assurer l'accessibilité, la lisibilité et la cohérence de ses dispositifs de soutien au développement international pour l'ensemble de ses publics cibles. A ce titre, l'Agence informe régulièrement les entreprises des mécanismes d'aide qu'elle met en œuvre et ceux mis en place par le Gouvernement. Par ailleurs, de manière à être en phase avec les orientations et décisions du Gouvernement, elle se prête à tous les échanges d'informations et collaborations avec les opérateurs publics et le Gouvernement utiles aux politiques de développement du tissu économique ;
- **Ethique et déontologie** : l'Agence fait preuve d'un devoir d'engagement et de loyauté envers ses partenaires, un devoir de confidentialité, de discrétion et de réserve et veille à prévenir tout conflit d'intérêt ;

- **Valorisation des talents internes et la prise en compte des aspirations personnelles** : la réussite et les performances de l'Agence passent par la motivation et l'implication du personnel qui constitue la ressource centrale de l'organisation. Ce souci réel et permanent du management suppose la conduite d'une politique des relations humaines basée sur l'identification sans cesse actualisée de ces éléments et sa mise en relation avec la formation, la mobilité interne et l'amélioration du niveau global de bien-être du personnel.
- **Développement durable** : intégration d'une démarche de développement durable dans les activités de l'Agence. L'AWEX bénéficie notamment d'un accompagnement par un coach professionnel en matière de développement durable. Cet accompagnement se déroule tout au long de 2022 pour aboutir à une feuille de route Objectifs de développement durable pour l'AWEX.

TITRE II. Missions décrétales et déléguées

Article 10. Missions décrétales

Conformément au Décret du 1^{er} avril 2004, modifiant le Décret du 2 avril 1998 portant création de l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, l'Agence a pour missions :

- 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 ;
- Le soutien financier des actions individuelles de prospection et d'études des marchés étrangers telles que définies par le Gouvernement ;
- La gestion des programmes spéciaux de soutien au commerce extérieur ;
- La recherche de débouchés extérieurs pour les produits agricoles et horticoles y compris les produits agro-alimentaires et l'image de marque de l'agriculture et de l'horticulture ;
- 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, dans le cadre du partenariat économique international ;
- La recherche d'investisseurs étrangers qui comprend la promotion de la Wallonie en tant que terre d'accueil pour les investissements étrangers, la prospection de candidats investisseurs, leur information, leur accueil et le suivi de leur implantation, ainsi que leur encadrement dans toutes leurs démarches ;
- La coordination du réseau des conseillers économiques et commerciaux de la Région wallonne.

Sur base des missions qui lui sont assignées par Décret, l'Agence endosse donc un double rôle clé : le développement et la promotion des exportations des entreprises wallonnes, d'une part, et l'attraction des investissements étrangers, d'autre part.

Article 11. Missions déléguées

Les missions déléguées sont les missions en matière de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers spécifiquement confiées à l'Agence par le Gouvernement en vue de répondre à des besoins nouveaux ou à des situations de crise.

A l'entrée en vigueur du Contrat, l'Agence assume la responsabilité de plusieurs missions déléguées qui s'intègrent dans la dynamique de mobilisation développée par le Gouvernement dans le cadre des plans transversaux régionaux que sont le Plan de relance de la Wallonie (Article 12), la Stratégie wallonne de Spécialisation Intelligente en matière de Recherche et Innovation (Article 13), le Plan numérique Digital Wallonia (Article 14) et la Stratégie wallonne de déploiement de l'économie circulaire (Circular Wallonia) (Article 15).

Les moyens octroyés par le Gouvernement pour permettre à l'Agence de mettre en œuvre ces différentes missions déléguées sont repris dans le tableau de financement joint à l'Annexe 2.

- **Le Plan de relance de la Wallonie** qui est au cœur de la politique économique wallonne post-COVID visant à créer une dynamique intense pour transformer et redéployer structurellement la Wallonie et l'inscrire de façon durable dans le renouveau industriel et la résilience ;
- **la Stratégie wallonne de Spécialisation Intelligente de la Wallonie (S3)** en matière de recherche et innovation qui fixe les domaines d'innovation stratégique (DIS) prioritaires capitalisant sur les avantages concurrentiels de la Wallonie pour la positionner en leader international ;
- **Le Plan numérique wallon Digital Wallonia** qui a pour but de faire de la Wallonie une des régions les plus performantes dans le domaine du numérique ;
- **La Stratégie wallonne de déploiement de l'économie circulaire** (Circular Wallonia) qui engage d'importants leviers pour favoriser une relance durable de l'économie et la transition des entreprises vers un modèle plus circulaire.

Outre les missions existantes visées à l'Article 10 et l'Article 11, le Gouvernement peut confier à l'Agence d'autres missions déléguées en relation avec ses missions d'utilité publique par voie d'avenant, dans le respect des dispositions prévues à l'Article 4 et l'Article 25.

Toute modification, après l'entrée en vigueur du Contrat, dans le contenu ou le cadre des missions existantes en matière de promotion des exportations et d'attraction des investissements étrangers spécifiquement confiées à l'Agence par le Gouvernement fait l'objet d'un avenant au Contrat et fait partie des missions déléguées.

Les avenants au Contrat relatifs aux nouvelles missions déléguées et aux modifications dans le contenu ou le cadre des missions existantes intègrent les informations quant aux moyens budgétaires supplémentaires pour mettre en œuvre ces missions.

Article 12. Plan de relance de la Wallonie

Le Plan de relance de la Wallonie fixe des objectifs très ambitieux et est doté d'un budget de plus de 7 milliards d'euros d'ici 2024. La volonté du Gouvernement est de créer une dynamique intense et cohérente pour transformer structurellement la Wallonie, l'inscrire de façon durable dans la relance et le redéploiement, ainsi que de la préparer à faire face à tout nouveau choc futur. Le Gouvernement a fait le choix d'une approche intégrée mobilisant l'ensemble des acteurs et des leviers à disposition : aussi bien les politiques sociales, environnementales et économiques que les politiques d'aménagement du territoire, de mobilité, d'énergie ou encore en matière d'agriculture.

Le Plan de relance wallon se structure en 6 axes, 22 objectifs stratégiques et 319 projets spécifiques :

- **Axe 1** : Miser sur la jeunesse et les talents des Wallons (3 objectifs stratégiques et 49 projets) ;
- **Axe 2** : Assurer la soutenabilité environnementale (4 objectifs stratégiques et 80 projets) ;
- **Axe 3** : Amplifier le développement économique (7 objectifs stratégiques et 100 projets) ;

- Axe 4 : Soutenir le bien-être, la solidarité et l'inclusion sociale (4 objectifs stratégiques et 59 projets) ;
- Axe 5 : Garantir une gouvernance innovante et participative (2 objectifs stratégiques et 21 projets) ;
- Axe 6 : Soutenir la reconstruction et la résilience des territoires sinistrés (2 objectifs stratégiques et 10 projets).

L'AWEX est impliquée en tant qu'organisme leader dans les projets de l'axe 3 qui sont consacrés au soutien de l'accélération de la croissance internationale des entreprises wallonnes. Ceux-ci sont au nombre de quatre :

- **La mise en œuvre d'un diagnostic de maturité internationale et l'accompagnement des entreprises à haut potentiel d'internationalisation via la création d'un Passexport.** Le diagnostic sera conçu de manière entièrement digitale et permettra le filtrage et la segmentation objective des clients tant nouveaux qu'existants. Ce diagnostic rendra possible un suivi plus approprié et correspondant aux besoins et capacités des entreprises au travers de recommandations et propositions d'accompagnement adaptées, afin de consolider et de professionnaliser les démarches à l'international des PME wallonnes. Cet outil contribuera aussi à l'identification des entreprises à haut potentiel d'internationalisation avec un lien avec le programme de scaling-up des entreprises portés par les outils financiers régionaux, dont un levier est la croissance à l'international ;
- **L'amplification du programme d'internationalisation des jeunes «Explort+»** dans le but de favoriser le développement de compétences « business » chez les jeunes wallons issus des filières scientifiques, techniques, technologiques et ingénieries, afin de soutenir nos PME dans leurs démarches d'internationalisation par une présence physique à l'étranger de longue durée ;
- **Le renforcement du maillage international des chaînes de valeur, au sein et entre filières fortes, pour une croissance exogène des PME wallonnes.** Cette stratégie passe par une approche de chaînes de valeurs ciblées et le renforcement de celles-ci par des actions internationales mais également par une plus grande transversalité, dans une dynamique de maillage matriciel, entre secteurs des filières fortes et structurantes wallonnes. Renforcer ce maillage international des chaînes de valeur doit permettre à l'économie wallonne de renforcer son attractivité. Dans ce contexte, l'AWEX a un rôle important à jouer dans la recherche des briques technologiques qui n'existeraient sur le territoire wallon et dans le renforcement à l'international des chaînes de valeurs prioritaires pour la Wallonie ;

Cette stratégie de renforcement du maillage international des chaînes de valeurs comporte les axes suivants :

- **Un axe « continuous mapping »** qui doit permettre d'avoir une visibilité sur les chaînes de valeurs prioritaires et celles en développement en Wallonie, de comprendre les chaînes de valeurs complémentaires et comparables à l'international (benchmarking de compétitivité) et d'identifier en Europe et dans le monde les opportunités de collaboration et sources d'amélioration, réseaux d'innovation et écosystèmes similaires ;

- **Un axe « accompagnement des entreprises »** articulé avec le programme de scaling-up à mettre en place au départ des outils wallons destiné à couvrir l'ensemble des leviers à la croissance, le cas échéant avec la collaboration d'experts, et notamment dans le cadre du diagnostic de maturité des entreprises de l'AWEX pour le volet international ;
- **Un axe « évènements et visibilité »** offrant une exposition de nos chaînes de valeur à l'international, mais aussi donnant la possibilité d'intégrer les centres de décision internationaux majeurs dans le contexte d'accueils d'investisseurs étrangers renforçant les chaînes de valeurs des écosystèmes wallons ;
- **Un axe « corporate »** renforçant le positionnement de nos acteurs au sein des centres de décision internationaux (lobbying) et offrant en Wallonie une capacité à avoir une structure efficace et attractive ;
- **Un axe « partenariats stratégiques »** permettant de s'appuyer sur les partenaires forts en Wallonie et à l'international dans le cadre du renforcement d'actions spécifiques axé chaînes de valeur et international ;
- **la réforme du mécanisme de soutien financier à l'internationalisation des entreprises** qui vise l'adaptation constante des incitants de l'Agence aux besoins des exportateurs wallons, à l'évolution économique et commerciale internationale et aux nouvelles opportunités de marchés et de commerce en ligne. Cette réforme sera basée sur quatre axes : la digitalisation (en ce compris e-commerce), la forfaitarisation, l'harmonisation et le principe de confiance. La prise en compte de l'émergence de start-up wallonnes à fort potentiel de croissance sera également priorisée.

Article 13. Stratégie wallonne de Spécialisation Intelligente (S3) en matière de recherche et innovation

La S3 constitue le cadre stratégique en Wallonie pour la politique de recherche et d'innovation. Il s'agit d'une approche stratégique de la transformation économique qui permet à la Wallonie d'identifier et de développer ses propres avantages concurrentiels. La S3 a comme vision et ambition de :

- Développer des écosystèmes innovants autour de priorités stratégiques affirmées sur base des forces distinctives wallonnes et de renforcer les dynamiques de collaboration au sein de ces écosystèmes ;
- Concentrer les moyens et les efforts conjoints des acteurs régionaux sur un nombre limité de priorités porteuses d'une ambition forte ;
- Renforcer l'efficacité des dispositifs de la politique économique et d'innovation régionale ;
- Accroître la compétitivité internationale et l'attractivité de la Wallonie et générer des impacts économiques et sociétaux significatifs.

Les priorités thématiques de la S3 sont constituées par cinq Domaines d'Innovation Stratégiques (DIS) que sont :

- Les matériaux circulaires ;
- Les innovations pour une santé renforcée ;

- Les innovations des modes de conception et de production agiles et sûrs ;
- Les systèmes énergétiques et habitats durables ;
- Les chaînes agro-alimentaires du futur et la gestion innovante de l'environnement.

Les DIS sont un ensemble cohérent et ambitieux d'activités innovantes, de portée régionale, à fort impact économique et à contribution sociétale, capitalisant sur une combinaison de ressources et forces distinctives wallonnes et centré sur l'humain.

Ils visent à créer un territoire résilient et régénératif pour répondre aux défis sociétaux majeurs que la Wallonie post-COVID rencontre, à savoir l'optimisation des ressources et la transition énergétique, la crise climatique et la biodiversité, une santé et alimentation saine pour tous et une société inclusive. Les DIS y apportent une réponse par le biais du développement et déploiement de solutions innovantes et en favorisant les fertilisations croisées entre domaines, technologies, disciplines et acteurs.

Dans le cadre de la S3, l'AWEX propose des dispositifs de mobilisation pour l'internationalisation des filières associées aux DIS en collaboration avec WBI au travers de son rôle de connexion internationale des opérateurs en recherche et innovation (R&I). Ces dispositifs se déclinent sur plusieurs niveaux :

- La mise en réseau avec des partenaires étrangers : via les CEC, les ALS de WBI, les Hubs Digital Wallonia, le réseau EEN... ;
- Le déploiement des marchés à l'étranger :
 - Organisation de la participation collective des opérateurs R&I à des évènements d'ampleur internationale ;
 - Organisation d'actions transversales de promotion internationale (missions, foires, salons, invitations d'acheteurs, sensibilisation, formation) qui soutiennent le rayonnement des filières liées aux DIS ;
- Le renforcement de l'écosystème d'innovation et des chaînes de valeurs stratégiques en Wallonie grâce à l'attraction d'investisseurs étrangers par la mise en valeur du potentiel wallon dans les DIS et l'interconnexion forte avec des écosystèmes similaires à l'étranger (chainons manquants et/ou capitaux étrangers) ;
- Le développement de partenariats avec les pôles de compétitivité afin de favoriser la promotion internationale de l'innovation technologique wallonne, le renforcement des maillages et l'insertion des pôles et de leurs membres dans les réseaux internationaux d'innovation ;
- Le développement de partenariats stratégiques avec les fédérations sectorielles ayant pour but d'ancrer durablement les DIS dans une perspective à long terme de consolidation de filières d'avenir ;
- Le renforcement du positionnement de la Wallonie et de ses acteurs (économiques, académiques et scientifiques) auprès de l'UE et de ses programmes de financement.

Article 14. Plan numérique wallon Digital Wallonia

Dans le cadre du plan Digital Wallonia et dans une logique de diversification sectorielle, l'Agence poursuit et développe des actions spécifiques soutenant l'internationalisation du secteur numérique wallon.

La stratégie internationale de Digital Wallonia est portée par l'AWEX au travers du programme Digital Wallonia International dont l'ambition est de valoriser à l'étranger les domaines d'excellence numérique de la Wallonie et d'accélérer le développement et la promotion du secteur numérique à l'international.

Dans la dynamique du programme Digital Wallonia International et en collaboration avec l'AdN, les objectifs de l'AWEX sont :

- D'amplifier les missions « numériques » à l'étranger en proposant un programme de missions internationales et de présence sur les événements internationaux majeurs dans les régions avancées dans le domaine numérique ;
- De mettre en œuvre un réseau à l'étranger de Hubs Digital Wallonia International présents dans des pays et villes à haut potentiel dans le domaine de l'innovation numérique. Ces Hubs ont comme mission principale de donner aux entreprises et startups wallonnes un point de contact privilégié susceptible d'accélérer la croissance de leurs activités et partenariats dans les écosystèmes numériques internationaux ;
- Développer et valoriser une offre d'attractivité pour les grandes entreprises internationales dans le secteur numérique ou d'autres secteurs caractérisés par une intensité numérique très forte (ex : logistique, e-commerce, e-santé) et lancer des missions exploratoires vers ces entreprises.

Article 15. Stratégie wallonne de déploiement de l'économie circulaire (Circular Wallonia)

Dans le contexte de post-crise COVID, le déploiement de l'économie circulaire contribue à la mise en place d'une économie régénérative permettant à la Wallonie d'améliorer sa résilience face aux futures crises et de réduire sa dépendance en approvisionnement de matières premières et énergétiques. Au travers du plan Circular Wallonia, la Wallonie entend évoluer vers une société prospère et durable, dans laquelle les aspects économiques, sociaux et environnementaux de son développement se renforceront.

Les pratiques d'économie circulaire visent à découpler croissance économique et utilisation des ressources de manière à réduire les impacts environnementaux associés et à participer à la restauration de l'environnement, tout en renforçant la compétitivité des entreprises et en créant des emplois.

L'économie circulaire est une source d'innovation pour les entreprises en offrant une opportunité de produire différemment, de proposer des services variés, de réutiliser efficacement les ressources existantes, de favoriser le recours aux ressources renouvelables, de consommer différemment, d'éviter les pertes et le gaspillages, et de gagner en rentabilité. Par le développement de nouvelles technologies et pratiques innovantes, l'économie circulaire contribue à la transition énergétique et à celle vers le « zéro-déchet », en réduisant la consommation de matières premières et d'énergie.

Une stratégie d'économie circulaire instaure également les conditions de relocalisation d'activités, et permet de saisir ainsi des opportunités de nouvelles activités à haut potentiel d'emplois. Les emplois créés par l'économie circulaire sont en très grande partie non délocalisables.

Plusieurs priorités d'action du plan Circular Wallonia concernent directement le développement international de l'économie wallonne et la promotion de son attractivité pour lesquels l'Agence joue un rôle majeur :

- Encourager les investissements dans des filières et technologies d'avenir durables ;
- Favoriser les projets innovants en maximisant l'implication des acteurs wallons dans des partenariats et financements européens et internationaux ;
- Renforcer la visibilité européenne et internationale des produits et des services circulaires wallons ;
- Augmenter l'attractivité de la Wallonie grâce à une stimulation de l'innovation, du soutien des activités économiques vers davantage de circularité.

L'amplification des partenariats technologiques européens et internationaux est assurée par les réseaux internationaux mis en place par l'AWEX (CEC, réseau EEN, Hubs Digital Wallonia) et WBI (ALS), notamment la participation dans le groupe thématique EEN consacré à l'économie circulaire.

L'Agence est particulièrement impliquée dans le soutien au développement de deux filières quant à leur volet international :

- L'attraction d'investissements d'étrangers dans les filières de l'économie basée en Wallonie qui concerne l'ensemble des activités de production et de transformation de la biomasse en produits et matériaux ou en bioénergie ;
- La valorisation sur le plan international des technologies circulaires « reverse metallurgy » développées en Wallonie qui vise la récupération des matériaux et métaux des anciens sites de l'industrie métallurgique.

TITRE III. Structure et organisation de l'Agence

Article 16. Principes

Sans préjudice de l'autonomie de gestion de l'Agence dans son organisation quotidienne, le Titre du Contrat définit les lignes directrices de structuration et d'organisation de l'Agence, notamment afin de s'assurer que la manière dont s'organise l'Agence répond aux politiques régionales en matière d'internationalisation, et plus largement en matière de soutien au développement économique de la Wallonie et de ses orientations stratégiques.

L'Agence met en place un modèle organisationnel et social agile permettant de rencontrer les évolutions de l'environnement socio-économique et créant les conditions nécessaires pour que l'Agence puisse avoir un effet de levier sur les opérateurs privés ou publics, à la fois par ses bonnes pratiques, par la bonne gestion de son portefeuille, ainsi que par son rôle en matière de soutien à l'internationalisation des entreprises et au déploiement économique wallon.

Dans le cadre de l'évolution de son organisation, l'Agence développe son organisation et ses processus de manière transparente et explicite. Elle s'assure en outre que l'allocation du personnel répond à ses priorités stratégiques.

Article 17. Organisation structurelle de l'Agence

Afin de soutenir l'intégration croissante de la Wallonie dans les flux mondiaux de commerce et d'investissement, l'Agence a mené en 2019 et 2020 une vaste réflexion sur son positionnement stratégique à long terme et sur la manière dont elle pourrait mieux servir les entreprises face aux défis posés par la mondialisation. Ce chantier a pris la forme d'Etats généraux qui avaient comme objectif de répondre à l'enjeu d'une plus grande internationalisation de l'économie wallonne dans son ensemble portant sur :

- L'accroissement de la base exportatrice ;
- Le renforcement de la diversification géographique et sectorielle de nos exportations ;
- L'augmentation de notre attractivité auprès des investisseurs étrangers en conservant un focus prioritaire sur les domaines sectoriels prévus par le Plan Marshall et la stratégie de spécialisation intelligente de la Wallonie.

Les Etats généraux ont été menés de manière interactive et participative avec l'ensemble de des parties prenantes pour cerner au mieux leurs attentes et besoins futurs vis-à-vis de l'AWEX : les entreprises wallonnes, les investisseurs étrangers, les partenaires régionaux, les membres du Conseil d'administration, le Ministre de tutelle et tous les agents de l'AWEX en Belgique et en poste à l'étranger.

Ils ont été également l'occasion de réaliser un bilan complet des forces et faiblesses et des résultats et performances, ainsi que d'une mise en perspective des performances et du fonctionnement de l'AWEX via un benchmark des pratiques d'organismes internationaux comparables en termes de stratégie, structure, d'animation et de gestion.

Les Etats généraux se sont concrétisés par la refonte de l'organisation ayant abouti à l'élaboration d'un nouveau Plan d'actions autour de 6 axes structurants :

- Un pôle géographique qui a comme objectif de réinventer l'expertise « marchés » afin que l'AWEX reste la référence pour les entreprises wallonnes, en focalisant les Directions géographiques sur un travail d'accompagnement des entreprises sur les marchés étrangers, un travail de veille, d'analyse et de pilotage commercial à haute valeur ajoutée par grande zone géographique, ainsi que d'accueil d'investisseurs étrangers ;
- Un pôle sectoriel qui a comme objectif de renforcer et développer l'expertise sectorielle, de l'offre wallonne y compris l'internationalisation des chaînes de valeur au moyen de réseaux internes et externes, de développer des argumentaires de conviction, d'accompagner la stratégie des entreprises technologiques et de valoriser l'innovation comme élément de positionnement discriminant à l'international ;
- Un réseau international de CEC renforcé dans son rôle de guidance et d'accompagnement personnalisé des entreprises dans leur prospection export et invest ;
- Un axe gestion de la clientèle qui a comme objectif de gérer proactivement et dans la durée les clients et les partenaires ;
- Un axe produits et services qui a comme objectif de développer un accompagnement plus modulaire et flexible dans une véritable logique de gestion de portefeuille de produits et services ;
- Un axe services généraux qui a comme objectif de permettre aux services généraux de jouer leur rôle essentiel de support aux métiers et de gagner en efficacité, efficience et agilité.

La mise en œuvre du Plan d'actions a entraîné une modification du cadre organique de l'Agence et une restructuration profonde des services et de l'organigramme dont les principales conséquences sont les suivantes :

- La fusion et l'intégration complète des deux métiers (Export et Invest) dans une même Direction générale dédiée aux Affaires Internationales (DG AI), organisée de façon matricielle pour combiner les expertises géographique et sectorielle au sein d'un Département géographique et d'un Département sectoriel, tout en incorporant une cellule de coordination du réseau des Conseillers économiques et commerciaux (CEC), ainsi qu'une Direction consacrée à l'ingénierie logistique des salons et missions (Salons, Evénements et Protocoles) ;
- Une montée en puissance de l'approche sectorielle des métiers grâce à l'internalisation des compétences au sein d'un Département sectoriel, lequel intègre, d'une part, les secteurs déterminés comme prioritaires en Wallonie (Aerospace, Agrilife, Life Sciences, Greentech, Mecatech, Digital Economy et Logistics), amenés à évoluer et à s'affiner dans le cadre de l'actualisation de la stratégie de spécialisation intelligente (cfr. Domaines d'innovation stratégique) et du renforcement des filières stratégiques identifiées par l'étude WEP et, d'autre part, une Direction Innovation qui assure la transversalité nécessaire de l'innovation dans toutes les activités et tous les services de l'AWEX ;
- Un recentrage de l'approche stratégique au sein du Département géographique qui se consacre en profondeur à l'analyse des marchés étrangers (expertise marchés), à l'élaboration de la stratégie commerciale sur les marchés étrangers et aux activités de veille avec les autres services ;

- La création d'un service spécifique « Salons, Evénements & Protocole » qui cultive son expertise en matière d'ingénierie logistique dont il fait profiter les autres services opérationnels ;
- La création dans une logique de rapprochement des métiers, d'une seconde Direction Générale centrée sur les Produits et Services aux entreprises (DG P&S), laquelle est constituée d'une Direction des Incitants financiers, du réseau des Centres régionaux, d'une cellule dédiée au programme Explort, d'une cellule Organisation et financements internationaux, d'une cellule Programmes européens et réseau EEN et d'un Help Desk réglementation ;
- La consolidation de tous les services de support au sein d'un même Département, agissant en soutien tant des équipes en Belgique qu'à l'étranger (Ressources humaines, Finances et comptabilité, Affaires juridiques, Logistique interne/documentation et Informatique) ;
- La création de services d'appui à l'Administration générale composés de la Cellule Stratégie, Evaluation et Veille, la Direction Communication et Marketing, la cellule Qualité et la cellule Protection des données et sécurité de l'information ;
- Le positionnement d'un Comité d'audit et d'une cellule d'Audit interne auprès du Conseil d'administration, afin de lui fournir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations et activités confiées à l'AWEX dans le cadre des missions qui lui sont assignées par le Gouvernement wallon ;
- Un rôle transversal dédié aux activités de veille au sein des services « métiers » (géographiques et sectoriels, notamment), que ce soit en Belgique ou à l'étranger ;
- Corollairement au pourvoi des fonctions au niveau Administrateur général adjoint, Directions générales et départemental, des « appels d'air » dans la structure hiérarchique (middle management) et des appels étendus à la mobilité interne pour le personnel par voie de réaffectation ;
- La définition de nouveaux profils de fonction ou la révision parfois profonde de profils existants et l'engagement de personnel d'expertise, notamment pour le volet sectoriel ;
- Une structuration générale favorisant le décloisonnement par le travail collaboratif promotionnant l'approche par projet et le partage des connaissances (knowledge management), dans un contexte de renforcement de la digitalisation et de transformation technologique des outils collaboratifs ;
- Une refonte de la relation avec le client externe basée sur une plus grande responsabilisation et des principes de discrimination positive, en contrepartie d'une révision de la qualité des parcours usagers et une amélioration du diagnostic de maturité à l'internationalisation.
- Une transformation des outils digitaux pour faciliter la gestion des données et des connaissances et le travail en mode projet : l'utilisation de la suite collaborative Microsoft 365, l'implémentation d'un CRM et la conception d'un diagnostic de maturité entièrement digitalisé.

Les objectifs stratégiques présentés aux Articles 19 et 20 traduisent la prise en compte de toutes ces transformations induites par notre repositionnement stratégique résultant des Etats généraux et notre nouveau Plan d'actions, lesquelles ont renforcé les aptitudes et compétences de l'Agence pour faire face aux grands enjeux économiques, géopolitiques, sociaux et technologiques qui influenceront notre environnement à long terme.

TITRE IV. Objectifs stratégiques de l'Agence

Article 18. Contextualisation

Le Contrat de gestion de l'AWEX s'articule autour de 15 objectifs stratégiques visant à renforcer son action en tant qu'opérateur principal de la mise en œuvre des politiques d'internationalisation de l'économie régionale décidées par le Gouvernement. Les objectifs à atteindre se déclinent en 6 objectifs stratégiques transversaux (OST) qui portent sur l'organisation et le fonctionnement interne de l'Agence dans son ensemble et 9 objectifs stratégiques métiers (OSM) qui sont spécifiques aux compétences de l'Agence en matière de soutien à l'internationalisation des entreprises wallonnes et à la promotion de l'attractivité du territoire de la Wallonie.

Ces objectifs sont définis de telle sorte que leur atteinte permettra à la Wallonie de faire face aux défis majeurs actuels et futurs de l'internationalisation, afin de renforcer sa compétitivité internationale et soutenir la croissance et l'emploi.

En s'appuyant sur les connaissances provenant de son réseau international et des services géographiques et sectoriels, le travail de veille et d'analyse réalisé par l'Agence sur l'évolution de l'environnement mondial contribue à dégager des points d'attention incontournables et des opportunités essentielles pour les acteurs économiques wallons.

Les défis fondamentaux que l'AWEX a identifié qui influenceront les échanges extérieurs de l'économie wallonne sont issus des domaines géopolitique, économique, social, technologique et environnemental. Les plus importants sont :

- La multiplicité et le caractère chaotique des événements géopolitiques et sanitaires déstabilisants : résurgences des crises sanitaires, tensions avec la Russie, la Chine et la Turquie, crise migratoire et montée des nationalismes, attentats terroristes ... ;
- La disruption des chaînes d'approvisionnement internationales de matériaux et équipements essentiels (retard, blocage, pénurie) entraînant la flambée des prix de l'énergie, des matières premières et des biens intermédiaires ;
- L'urgence de réduire drastiquement les émissions de gaz à effet de serre afin de limiter le réchauffement climatique planétaire à 1,5°C, notamment par le développement des filières des énergies renouvelables, des matériaux durables et de l'économie circulaire ;
- L'accélération des changements technologiques résultant de la révolution du numérique dans l'industrie et les services : Industrie 4.0, Smart Cities, e-learning, e-mobilité, e-learning, e-management, e-gouvernement, e-énergie, e-santé... ;
- La tendance à la « Digital Globalisation » caractérisée par la progression considérable de l'e-commerce dans les échanges internationaux et l'accélération sur support digital des collaborations, communications et technologies, permettant aux entreprises de poursuivre leurs prospections commerciales et leurs relations d'affaires à l'international.

Au travers de la prise en compte des besoins et attentes de ses entreprises clientes face à ces tendances lourdes, les objectifs stratégiques de l'Agence décrits dans cette section ont été construits principalement dans le but d'optimiser la capacité de réaction des entreprises wallonnes face à celles-ci et de leur exploitation des opportunités en découlant.

L'AWEX veillera particulièrement à offrir un accompagnement qui s'adapte aux besoins et capacités spécifiques des PME, souvent privées de support interne suffisant qui constitue un frein majeur à leur développement international.

Les PME (moins de 200 personnes) représentent 40% des valeurs exportées en Wallonie alors qu'elles comptent pour 90% du nombre d'entreprises exportatrices. Quant aux TPE (moins de 10 personnes), elles n'accaparent que seulement 10% des valeurs exportées alors qu'elles pèsent pour 40% du nombre d'entreprises exportatrices.

Les PME constituent la grande majorité des firmes bénéficiaires des services de l'Agence. Selon la banque de données d'entreprises clientes de l'AWEX :

- 62% des firmes clientes sont des TPE (< 10 personnes)
- 97% des firmes clientes sont des PME (< 200 personnes)

Reflétant cette composition de la clientèle de l'Agence, plusieurs objectifs stratégiques visent à accompagner les PME dès leurs premières initiatives à l'international et à les préparer à aborder les marchés étrangers dans les meilleures conditions possibles dans le but de susciter leur réflexe export et ainsi élargir la base exportatrice wallonne.

Les objectifs stratégiques couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur des services de l'AWEX, tout en optimisant son fonctionnement en adéquation avec les moyens à disposition, et en orientant stratégiquement les actions et missions de l'Agence, au service des entreprises.

Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements de la part de l'AWEX qui sont eux-mêmes concrétisés au travers d'actions, projets et livrables repris dans le Plan d'administration de l'Agence soumis à la validation du Conseil d'administration et du Gouvernement (cf. Article 21). Ces objectifs pourront être adaptés, en cours de Contrat, en fonction des résultats obtenus et des évolutions du contexte (cf. Articles 4 et 22).

Article 19. Les objectifs stratégiques transversaux (OST)

Les objectifs stratégiques transversaux définissent les cibles de transformation organisationnelle que l'Agence doit mettre en œuvre qui sont communes à l'ensemble du Service public de Wallonie. Cette dimension transversale correspond à la vision et aux valeurs que le Gouvernement désire insuffler à l'administration wallonne pour offrir les meilleurs services administratifs aux citoyens et aux entreprises, en termes de transparence, réactivité et efficacité.

Cette vision transversale se structure autour de 6 piliers que sont l'utilisateur, le digital, l'humain, l'organisation interne, l'intelligence stratégique et l'organisation externe.

La mise en œuvre de ces objectifs stratégiques transversaux implique principalement les services de support de l'Agence qui sont responsables des matières transversales suivantes : ressources humaines, informatique, logistique, finance/comptabilité et affaires juridiques, ainsi que les services d'appui direct à l'Administration générale que sont la Direction Communication et Marketing, la cellule Stratégie et Veille et la cellule Qualité.

Par leur soutien aux actions des services opérationnels et métiers, l'atteinte des objectifs stratégiques transversaux a un impact primordial sur le niveau de réussite des objectifs stratégiques métiers.

Les 6 objectifs stratégiques transversaux (OST) retenus sont :

1. OST Usager : Offrir une organisation inclusive et accessible à l'ensemble des usagers.

L'Agence doit :

- Accroître la connaissance et la capacité d'écoute client et mesurer la satisfaction des usagers et clients, notamment en concevant un nouvel outil de diagnostic destiné à mesurer le niveau de maturité des entreprises wallonnes par rapport à leur capacité d'internationalisation ;
- Garantir une expérience usager optimale et inclusive sur tous les canaux de communication en mettant en place l'ensemble des parcours clients clés internes et externes ;
- Continuer à s'inscrire dans une démarche « qualité » par la certification ISO 9001 ;
- Améliorer sa communication externe et la diffusion d'informations accessibles aux usagers et placer le client au cœur de sa mission d'information en veillant à communiquer en fonction de des besoins et à optimiser les échanges.

2. OST Digital : Exploiter les opportunités du digital pour soutenir l'offre de service et les métiers de l'AWEX (clients externes) ainsi que la simplification et la fluidité des processus de gestion (clients internes).

L'Agence doit :

- Redéfinir sa stratégie de communication digitale afin de clarifier son offre de services, d'amplifier son audience et d'optimiser l'engagement de ses publics cibles ;
- Développer les processus d'e-gouvernement et mener une politique d'ouverture des échanges et des données par voie électronique en faveur des entreprises (open-data) ;
- Accentuer la digitalisation dans les pratiques des collaborateurs et de l'organisation, dématérialiser les démarches internes et renforcer les façons de travailler innovantes, notamment en déploiement de 3 outils majeurs : une suite bureautique collaborative, un diagnostic de maturité à l'international et un CRM.

3. OST Humain : Assurer l'épanouissement individuel et collectif des collaborateurs pour un service public proche de l'utilisateur.

L'Agence doit :

- Attirer, développer, valoriser et retenir les talents, notamment en mettant en œuvre le projet de bilan de compétences généralisé et son suivi ;
- Développer la valeur du sens de l'action de chacun en inscrivant et accompagnant le collaborateur dans une dynamique d'équipe bienveillante et stimulante et en valorisant des pratiques collaboratives et participatives ;
- Offrir un environnement de travail de qualité en veillant au bien-être et à la sécurité de tous les agents ;
- Promouvoir et accompagner un management soutenant et inspirant.

4. OST Organisation interne : Faire de l'AWEX une organisation responsable, transparente, éthique et résiliente.

L'Agence doit :

- Mettre en place un nouveau modèle organisationnel résultant des Etats généraux en vue d'optimiser l'efficacité de notre structure et les services rendus aux entreprises ;
- Renforcer le degré de maîtrise des activités et opérations au regard de l'atteinte des objectifs et de la conformité à la législation via la mise en place d'un système de contrôle interne et d'audit ;
- Renforcer la fonction financière en amplifiant la vision consolidée et le suivi dynamique des éléments comptables et financiers permettant le pilotage stratégique de l'ensemble des activités en Belgique et à l'étranger, notamment en appliquant les principes du budget base zéro (BBZ) ;
- Garantir une gouvernance des données toujours plus optimisée en termes de sécurité et de respect de la vie privée, en connexion (également) avec le déploiement d'outils collaboratifs et de la démarche de « knowledge management » ;
- Assurer un service juridique de qualité tant en interne que dans les rapports de l'AWEX avec les entreprises ;
- Améliorer la communication interne en révisant la totalité des circuits de diffusion interne des informations et favorisant le décroisement des services ;
- Devenir une organisation éco-responsable en matière de gestion des ressources environnementales et réduire l'empreinte carbone des activités de l'Agence.

5. OST Intelligence stratégique : Faire de l'AWEX une organisation visionnaire qui collecte, structure et exploite son savoir économique et stratégique au bénéfice de ses clients et partenaires.

L'Agence doit :

- Développer une culture généralisée de gestion de la connaissance (knowledge management) ;
- Développer ses capacités d'anticipation et de prospective en mettant en place une stratégie et un processus de veille transversale et collaborative partagée par tous les services opérationnels de l'Agence ;
- Mettre à profit l'intelligence stratégique et l'expertise de l'Agence au service de l'accompagnement des entreprises wallonnes exportatrices et à la détection des investisseurs étrangers.

6. OST Organisation externe : Développer le rôle de l'AWEX au sein d'un écosystème coopératif et optimiser les partenariats en favorisant les synergies et les complémentarités.

L'Agence doit :

- Agir de manière cohérente sur la scène internationale en veillant à optimiser l'intégration des dispositifs de représentation à l'étranger de l'AWEX et WBI ;
- Identifier et renforcer les domaines de convergence organisationnelle, de gains de charges et d'actions communes entre l'AWEX et WBI ;
- Optimiser la collaboration entre l'AWEX, FIT et hub.brussels au niveau des dispositifs internationaux et des missions conjointes ;
- Renforcer la collaboration et les échanges avec les instances fédérales ;
- Intensifier l'implication de l'AWEX dans les accords de coopération bilatérale (dont transfrontalière) ;
- Intensifier la collaboration et les échanges avec les instances régionales et opérateurs locaux.

Article 20. Les objectifs stratégiques métiers (OSM)

Les objectifs stratégiques métiers définissent les missions que l'AWEX doit accomplir qui répondent aux orientations politiques dans ses matières et compétences : la promotion de l'internationalisation des entreprises wallonnes et de l'attractivité des investissements étrangers en Wallonie auprès des milieux d'affaires internationaux.

Ce sont les Directions générales Affaires internationales (DG AI) et Produits & Services (DG PS), notamment les Départements géographique et sectoriel, la Direction Innovation, les Centres régionaux, le réseau international des CEC, la Direction des Incitants financiers, la cellule Organisations et financements internationaux, la cellule Programmes européens/réseau EEN et le programme Explort, qui sont les principaux contributeurs à l'atteinte des objectifs stratégiques métiers.

Les objectifs stratégiques métiers de l'AWEX s'imbriquent dans la dynamique de mobilisation du Gouvernement wallon dans les plans régionaux (cf. Articles 12 à 15) en cours et à venir qui visent la concentration des moyens dans les filières sectorielles porteuses sur le plan industriel et technologique, tels que le Plan de relance de la Wallonie, la Stratégie wallonne de spécialisation intelligente (S3) en matière de recherche et d'innovation, le Plan numérique Digital Wallonia et la Stratégie wallonne de déploiement de l'économie circulaire (Circular Wallonia).

Cela se traduit par une priorité stratégique accordée par l'AWEX aux secteurs de pointe à haute valeur ajoutée et à fort potentiel de constitution d'avantages concurrentiels pour la Wallonie :

- Les domaines sectoriels des 6 pôles de compétitivité (aéronautique et spatial, transport et logistique, sciences du vivant, génie mécanique, agro-industrie, chimie et matériaux durables) qui ont développé depuis 15 ans une masse critique et un niveau d'excellence permettant de générer une croissance et une créativité innovatrice positionnant la Wallonie à l'échelle mondiale ;

- L'économie numérique : l'Agence poursuit et développe des actions spécifiques encourageant l'internationalisation du secteur numérique wallon dans la dynamique du programme Digital Wallonia International porté par l'AdN ;
- Les filières stratégiques liées aux 5 domaines d'innovation stratégique (DIS) de la Stratégie régionale de spécialisation intelligente (S3) : les matériaux circulaires, les innovations pour une santé renforcée (biotechnologies, équipements médicaux, e-Health...), les innovations pour des modes de conception et de production agiles et sûrs (industrie 4.0, additive manufacturing...), les systèmes énergétiques et habitat durables (énergies renouvelables, chimie verte et construction éco-durable...) et les chaînes agro-alimentaires du futur et de gestion innovante de l'environnement (systèmes agro-alimentaires durables et circulaires).

La promotion internationale de toutes ces filières stratégiques fait partie intégrante du Contrat sous la forme de nombreux objectifs stratégiques métiers.

Les 9 objectifs stratégiques métiers (OSM) retenus sont en ordre de priorité :

1. OSM Approches et expertises géographique et sectorielle : Accroître la diversification géographique et sectorielle des exportations wallonnes et augmenter notre attractivité auprès des investisseurs étrangers avec un focus prioritaire sur les domaines sectoriels des pôles de compétitivité et la stratégie de spécialisation intelligente de la Wallonie.

L'Agence doit :

- Accroître la diversification géographique des exportations wallonnes vers de nouveaux marchés, notamment les marchés extérieurs à l'UE et les pays émergents ;
- Renforcer les outils d'accompagnement à l'internationalisation en proposant une nouvelle gamme de services numériques ;
- Améliorer la connaissance des marchés étrangers dans lesquels nos représentants sont présents ;
- Consolider l'approche sectorielle des métiers Export et Invest et renforcer l'expertise sectorielle au sein de l'Agence ;
- Augmenter la part des entreprises wallonnes engagées dans l'e-commerce (B2C et B2B) et plus spécifiquement le cross-border e-commerce ;
- Soutenir le développement international des filières stratégiques liées aux cinq domaines d'innovation stratégique (DIS) de la Stratégie régionale de Spécialisation Intelligente (S3) et renforcer les chaînes de valeurs ;
- Accroître et consolider l'internationalisation des compétences des acteurs wallons du secteur biotech et l'attractivité de notre territoire dans ce secteur de pointe leader pour la Wallonie ;
- Renforcer l'influence et l'attractivité des acteurs wallons du numérique à l'international dans le cadre du programme Digital Wallonia International ;
- Participer à faire de la Wallonie un leader de l'Intelligence Artificielle (DW4IA) en collaboration avec l'AdN ;

- Participer au déploiement des technologies de l'industrie wallonne 4.0 ;
- Participer à l'opération de l'implantation de projets de (re)localisation industrielle dans les filières stratégiques en agissant sur les chaînons manquants ;
- Promouvoir les filières agroalimentaires à l'international ;
- Soutenir le développement international des secteurs du design et de la mode.

2. OSM Accompagnement humain et service de proximité : Promouvoir l'élargissement de la base exportatrice wallonne en portant une attention particulière aux entreprises à haut potentiel d'internationalisation.

L'Agence doit :

- Accroître le nombre d'entreprises exportatrices et susciter le réflexe export ;
- Accompagner les entreprises à haut potentiel à l'internationalisation via la création d'un Passexport et l'accès à un accompagnement prioritaire (Fast Track) ;
- Ouvrir les stratégies d'internationalisation à la reprise d'entreprise comme levier de croissance.

3. OSM Incitants et financements internationaux : Offrir aux entreprises et opérateurs wallons des dispositifs de soutien financier en constante adéquation avec leurs besoins et l'évolution de l'environnement spécifique à leurs activités.

L'Agence doit :

- Renforcer l'accompagnement financier des entreprises impactées par la crise du COVID et les aider à rebondir ;
- Apporter un accompagnement spécifique aux entreprises exportant au Royaume-Uni ou souhaitant y développer un courant d'affaires suite au BREXIT ;
- Sensibiliser et « booster » les entreprises à l'utilisation des technologies digitales dans leur prospection des marchés étrangers ;
- Continuer à travailler dans une optique de simplification et d'adéquation des aides financières à l'internationalisation aux besoins des entreprises et groupements ;
- Sensibiliser, conseiller et accompagner les entreprises wallonnes dans l'obtention de projets et contrats financés par les organisations internationales de financement (OID).

4. OSM Explort : Former les jeunes wallons aux métiers de l'internationalisation au bénéfice des entreprises exportatrices en pérennisant et renforçant le programme Explort en partenariat avec le FOREM.

L'Agence doit :

- Continuer à développer, au travers des différents produits du dispositif Explort, des ressources humaines dont les PME ont besoin pour accroître et accélérer leur internationalisation ;

- Renforcer le programme Explort et l'adapter aux besoins nouveaux des entreprises exportatrices ;
- Favoriser l'engagement de personnes d'origine étrangère via le programme Explort ;
- Amplifier le programme d'internationalisation des jeunes via Explort+ ciblant des stages de longue durée favorisant le développement de compétences « business » des diplômés issus des filières STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics).

5. OSM Innovation : En synergie avec WBI, positionner la Wallonie au carrefour international des réseaux d'innovation et des partenariats technologiques pour constituer un vecteur de croissance internationale incontournable pour les entreprises wallonnes.

L'Agence doit :

- Faire de l'innovation un axe de développement stratégique de l'Agence ;
- Augmenter la visibilité de la Wallonie sur la scène internationale dans nos domaines de Spécialisation Intelligente (S3) par l'activation de réseaux d'innovation et de partenariats technologiques ;
- Favoriser l'internationalisation des entreprises wallonnes innovantes à la grande exportation et à l'exportation proche dans une approche orientée marché ;
- Faire de la Wallonie une terre d'accueil de start-up innovantes étrangères.

6. OSM Rayonnement : Accroître le rayonnement et la notoriété de la Wallonie sur la scène internationale au travers d'une identité forte et impactante (Wallonia.be) en agissant avec synergie avec WBI.

L'Agence doit :

- Mettre en place une stratégie de presse internationale visant à optimiser la visibilité de la Wallonie et de ses atouts dans les pays et régions prioritaires ;
- Activer et renforcer la promotion multisectorielle de nos atouts autour des capacités d'innovation wallonne comme facteur de croissance et de compétitivité économique ;
- Développer des opérations de visibilité dans le cadre d'événements de grande envergure (expositions internationales, événements sportifs...) ;
- Optimiser la politique de branding territorial auprès des acteurs et institutions économiques tournés vers l'international en réactivant le Comité de la Marque en collaboration avec WBI ;
- Optimiser l'approche qualitative du réseau des ambassadeurs de la marque par l'identification progressive pour chaque zone couverte, d'influenceurs ou de décideurs économiques ;
- Faire des réseaux sociaux de l'Agence et plus particulièrement du réseau LinkedIn, un accélérateur efficace et puissant de business, notamment en mettant en place une stratégie de communication basée sur le « social selling » ;

- Optimiser la cohérence et la visibilité de la présence de la Wallonie à l'étranger en renforçant la dynamique de spécialisation sectorielle du réseau international de l'Agence dans les filières industrielles et technologiques porteuses.

7. OSM Promotion d'une démarche développement durable : sensibiliser les entreprises wallonnes aux avantages de l'intégration d'une approche développement durable dans leur stratégie de prospection à l'international et les orienter dans leurs démarches.

L'Agence intègre une démarche de développement durable dans ses activités. Dans ce cadre, elle doit notamment :

- Sensibiliser les entreprises wallonnes : continuer de sensibiliser les entreprises aux opportunités que représentent l'intégration d'une démarche de développement durable dans leur stratégie de prospection à l'international et les informer sur les outils disponibles ;
- Accompagner les entreprises qui souhaitent intégrer une démarche de responsabilité sociétale dans leur processus d'internationalisation (normes environnementales, devoir de vigilance, droits du travail, droits de l'Homme) en s'appuyant notamment sur le conseiller développement durable du Réseau EEN pour appliquer l'entrepreneuriat international durable ainsi que renforcer les compétences du personnel dans le domaine ;
- Promouvoir à l'étranger les bonnes pratiques des entreprises wallonnes engagées dans une démarche de responsabilité sociétale et entamer progressivement une réflexion sur une politique ESG qui tiendra compte de l'évolution des décisions européennes ;
- Encourager un commerce international durable assurant la promotion des intérêts des entreprises wallonnes, de leur savoir-faire et de leur capacité d'innovation, tout en étant au service d'une croissance économique soutenue, partagée et durable ;
- Participer au déploiement d'un écosystème économique et industriel wallon engagé dans l'économie circulaire.

8. OSM Europe : Renforcer la présence de la Wallonie sur la scène européenne.

L'Agence doit :

- Renforcer le positionnement de la Wallonie et de ses acteurs dans les programmes de financement européen, en contribuant avec WBI et les institutions partenaires à la mise en place de la plateforme « Wallonia Meets UE » ;
- Apporter aux entreprises et opérateurs wallons (en collaboration avec le NCP, la SOWALFIN et le SPW EER) un support dans l'ensemble des matières couvertes par l'UE au niveau législation, réglementation, mécanismes de financements et processus associés ;
- Construire une proposition renouvelée de consortium wallon pour la phase 3 du Réseau EEN (2022-2028) ;

- Développer un maillage de relations intenses avec d'autres régions européennes dans un but d'échanges de bonnes pratiques, de lobbying auprès de la Commission européenne, de promotion d'actions communes et de développement de partenariats pour les entreprises et opérateurs wallons.

9. OSM Tourisme : Faire du tourisme un vecteur important du rayonnement et un atout de l'attractivité de la Wallonie en synergie avec Wallonie-Belgique Tourisme.

L'Agence doit :

- Proposer et déployer une stratégie de développement du tourisme à l'international s'inscrivant dans la stratégie 2030 pour le tourisme wallon, avec WBT et WBI, centrée sur quelques pays prioritaires, et identifier les stratégies de communication et d'image les plus porteuses au regard d'autres régions similaires à la Wallonie.

TITRE V. Obligations de reporting, d'évaluation et de suivi du Contrat

Article 21. Plan d'administration

Selon l'arrêté du Gouvernement wallon du 7 mai 2015 modifiant certaines dispositions du Code de la fonction publique wallonne, le mandataire d'un organisme d'intérêt public de la catégorie B établit un Plan d'administration dans les 6 mois qui suit sa désignation qui décrit les activités et projets concrétisant les objectifs du Contrat de gestion. Par ailleurs, conformément aux dispositions du Décret du 12 février 2004, l'Agence s'engage à établir un Plan d'entreprise. Ce Plan est établi dans les meilleurs délais à dater de l'entrée en vigueur du présent Contrat et traduit les objectifs du Contrat de gestion de manière opérationnelle.

Par volonté de simplification administrative préconisée par le Gouvernement wallon, le Plan d'entreprise est fusionné avec le Plan d'administration. Ainsi, ce dernier constitue le document de référence unique de traduction des objectifs du Contrat de gestion sur le plan opérationnel et de la façon dont le suivi de ceux-ci sera assuré.

Le Plan d'administration fixe les mesures opérationnelles qui permettront à moyen et long terme la réalisation des objectifs du Contrat de gestion en les déclinant en actions, projets et livrables. Il traduit également les engagements du management de l'Agence repris dans le Contrat de gestion, au niveau de l'organisation de l'Agence, de sa gestion interne et des moyens à mettre en œuvre.

Le Plan d'administration est présenté au Conseil d'administration de l'Agence et fait l'objet d'une communication interne par l'Administration générale.

Article 22. Tableau de bord et indicateurs du Contrat

L'Agence poursuit la mise en œuvre d'une culture de l'évaluation systématique de son action. Conformément aux dispositions de l'Article 14 du Décret du 12 février 2004, le tableau de bord des indicateurs clés de performance (KPIs) est repris en Annexe 1 du présent Contrat. L'Agence établit périodiquement le suivi de ce tableau de bord et indique et commente le niveau de réalisation et l'évolution des indicateurs. L'Agence précise également la méthode de calcul des indicateurs.

De même, conformément aux dispositions de l'article 18 du Décret du 12 février 2004, le tableau de bord fait l'objet d'une présentation annuelle au Ministre-Président, au Ministre du Budget et au Ministre de tutelle. L'Agence assure un reporting de ce tableau de bord vers le Conseil d'administration.

Chaque année, dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du Contrat visée à l'Article 23, les indicateurs font l'objet d'une analyse et d'une révision éventuelle pour assurer leur pertinence au regard des objectifs des missions mentionnées au Contrat et de leur praticabilité en termes de pilotage.

L'Agence mène si nécessaire des évaluations thématiques cadrées dans le temps permettant de prendre en compte l'impact éventuel de chocs exogènes sur l'évolution de son environnement interne et externe et ainsi inscrire le suivi des indicateurs dans un cycle d'amélioration constant. En fonction du résultat de ces analyses et évaluations, de nouveaux indicateurs pourront être définis durant la vie du Contrat de gestion. Ces modifications ne pourront se faire qu'avec l'accord des Parties.

Article 23. Rapport annuel de mise en œuvre du Contrat

Conformément à l'Article 19 du Décret du 12 février 2004, l'Agence établit annuellement un rapport annuel d'exécution du Contrat de gestion. Ce rapport porte sur l'exécution des actions de l'année écoulée et a pour objectif d'analyser la mise en œuvre du Contrat de gestion.

Ce rapport annuel met en perspective les actions menées par l'Agence par rapport aux objectifs stratégiques poursuivis et fait état, de façon succincte, des principales étapes de mise en œuvre. Ce rapport est conçu dans une optique stratégique et analytique. Ce rapport comprend, à minima, un examen de l'état de la réalisation des objectifs sur la base des indicateurs du Contrat tels que visés par l'Article 22 et une évaluation qualitative de l'action de l'Agence. L'Agence transmet ce rapport au Ministre de tutelle par le biais de son Conseil d'administration.

Ce rapport est transmis au Gouvernement par le Ministre de tutelle. Si nécessaire, cette évaluation peut donner lieu à une révision de la batterie d'indicateurs.

Article 24. Evaluation à mi-parcours et évaluation finale du Contrat

Une évaluation globale de l'ensemble des dispositions du Contrat est réalisée par l'Agence à mi-parcours et 6 mois avant l'expiration de la période visée à l'Article 4.

Avant l'expiration de la période visée à l'Article 4, et suite au rapport interne d'évaluation de l'exécution du Contrat effectué par l'Agence visé au paragraphe précédent, le Gouvernement fait contrôler à ses frais, par une instance indépendante de l'Agence, le respect des objectifs, modalités et critères prévus par le présent Contrat.

Le Gouvernement 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.

TITRE VI. Financement

Article 25. Engagements financiers

En contrepartie des engagements de l'Agence, le Gouvernement accorde annuellement à l'Agence les ressources financières lui permettant d'atteindre les objectifs fixés au présent Contrat. Les moyens octroyés par le Gouvernement à l'Agence durant la période couverte par le Contrat sont repris dans le tableau de financement joint à l'Annexe 2.

La dotation globale de l'Agence pourra être revue en fonction des missions nouvelles que le Gouvernement déciderait de confier à l'Agence ou d'éventuelles mesures d'économie transversale prévues par la trajectoire budgétaire décidée par le Gouvernement.

Pour les années 2022 à 2026, le Gouvernement veille à prévoir une indexation annuelle des dotations de fonctionnement sur base des paramètres économiques définis par circulaire dans le cadre des processus d'élaboration budgétaire.

En outre, dans la limite des disponibilités budgétaires, le Gouvernement s'engage à prévoir les montants nécessaires pour rencontrer le financement des investissements fondés sur un plan pluriannuel d'investissements (en ce inclus, les investissements technologiques).

Par ailleurs, le Gouvernement veillera à doter l'Agence des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés dans la mise en œuvre et l'accomplissement des mesures prévues par les différents plans transversaux régionaux tels que le Plan de relance de la Wallonie, la Stratégie wallonne de spécialisation intelligente (S3) en matière de recherche et d'innovation, le Plan numérique Digital Wallonia et la Stratégie wallonne de déploiement de l'économie circulaire (Circular Wallonia).

Article 26. Sources de financement

Les principaux leviers de financement de l'Agence, parmi les sources de financement de l'Agence prévues par le Décret du 1^{er} avril 2004, sont les subventions ordinaires et spécifiques à charge du budget de la Région wallonne.

TITRE VII. Mise en œuvre du Contrat

Article 27. Principes

L'Agence procède, aux rythmes fixés par le présent Contrat (notamment à l'Article 21, l'Article 22, l'Article 23 et l'Article 24) et 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.

Article 28. Mise à disposition de données

L'Agence met à disposition du Ministre de tutelle toute information utile en matière de définition, analyse et suivi de la politique de promotion des exportations des entreprises wallonnes et d'attraction des investissements étrangers en Wallonie.

Article 29. Litiges

Les Parties s'efforceront de régler à l'amiable tout différend pouvant survenir entre elles relatif au présent Contrat.

Article 30. Clause d'imprévision

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

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

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

TITRE VIII. Dispositions finales

Article 31. Entrée en vigueur du Contrat

Le Contrat entre en vigueur en date du 1^{er} janvier 2022.

Fait à Namur, le

Pour le Gouvernement

Le Vice-Président du Gouvernement wallon et Ministre de l'Économie, du Commerce extérieur, de la Recherche et de l'Innovation, du Numérique, de l'Agriculture, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire, Monsieur Willy Borsus

Pour l'Agence

L'Administratrice générale, Madame Pascale Delcomminette.

Le Président du Conseil d'administration, Monsieur Marc Becker.

TITRE IX. Annexes

Annexe 1. Indicateurs clés de performance (KPIs) liés à la mise en œuvre du Contrat

Cette Annexe présente les Key Performance Indicators (KPIs) de l'action de l'Agence qui permettront d'évaluer et de suivre le degré d'atteinte des missions et objectifs stratégiques assignées à l'Agence dans le cadre du présent Contrat. Ceux-ci sont classés en indicateurs de résultat et d'impact.

1. Les indicateurs d'impact sont définis de manière à mesurer le suivi des objectifs stratégiques de l'Agence qui traduisent les priorités que le Gouvernement a fixées en termes de développement socio-économique : maximiser le nombre d'implantations et d'extensions d'investissements étrangers sur notre territoire et amplifier les activités exportatrices des firmes wallonnes afin d'induire le maximum d'effet positif pour l'activité et l'emploi en Wallonie. Ils sont des marqueurs vers lesquels l'Agence doit tendre et sur lesquels elle a une influence, de préférence la plus grande possible, mais en conjonction avec des éléments exogènes sur lesquels elle n'a pas de prise directe, tels que les chocs externes de type économique et géopolitique affectant les marchés mondiaux (ex : récession, guerre, crise sanitaire). En dépit des tendances lourdes représentées par certains facteurs exogènes, ces indicateurs d'impact constituent, par leur caractère mobilisateur, des aiguillons pertinents du suivi de l'effet des actions de l'Agence sur la performance exportatrice et la capacité d'attractivité de la Wallonie.
2. Les indicateurs de résultat sont associés à l'évaluation des missions assignées à l'Agence et mesurent le résultat direct en lien avec les bénéficiaires des actions de l'AWEX.

Ces KPIs sont des balises qui rendront possible un pilotage fin d'une part, en termes d'impact et de la valeur ajoutée des services de l'Agence pour les entreprises et, d'autre part, en termes de support et guidance pour l'Agence dans le suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques du Contrat de gestion.

Ils ont été définis pour mesurer le plus directement possible l'atteinte des objectifs stratégiques eux-mêmes construits pour répondre aux défis actuels de l'internationalisation. Leur quantification tient également compte des moyens disponibles en termes de ressources humaines comme budgétaires.

Ceux-ci pourront être modifiés sur base annuelle dans l'hypothèse où cela s'avère nécessaire.

Le pilotage du présent Contrat s'appuie sur un tableau de bord présenté ci-après composé de 10 indicateurs d'impact et 7 indicateurs de résultat, assortis de valeurs cibles annuelles à atteindre en moyenne sur la durée du Contrat de gestion.

Le tableau de bord des KPIs se veut :

- synthétique : le nombre d'indicateurs principaux est limité afin d'offrir une vue synthétique de l'avancement des objectifs au Conseil d'administration ;
- axé résultat : les indicateurs cherchent à quantifier la réalisation des objectifs portés par le Contrat de gestion, et non les moyens utilisés pour y parvenir ;
- stratégique : les indicateurs sont rassemblés dans un unique tableau de bord qui aidera le Conseil d'administration dans son rôle de pilotage stratégique des activités de l'Agence ;
- réaliste et ambitieux : les cibles des indicateurs sont fixées soit sur base de benchmarks, d'ambitions managériales, de réalités passées et futures de l'AWEX.

TABLEAU DE BORD DES KPIs

| LES 10 INDICATEURS D'IMPACT | CIBLES ANNUELLES | OBJECTIFS STRATEGIQUES CORRESPONDANTS |
|--|--|---|
| <p><u>Croissance des exportations wallonnes</u></p> <p>Trois indicateurs d'impact en lien avec la croissance des exportations sont exprimés en termes de benchmarking visant à positionner les exportations wallonnes dans une dynamique égale ou supérieure à la moyenne des résultats de nos régions voisines (Flandre, France, Allemagne et Pays-Bas) et de la zone Euro19.</p> <p>Cette approche permet de situer la place relative de la Wallonie sur la scène internationale vis-à-vis de ses principaux concurrents que sont les autres régions et pays de l'Euro19. En effet, les entreprises de la zone Euro19 font face au même environnement externe que les exportateurs wallons sur les marchés tiers : fluctuations de l'euro par rapport à la monnaie des pays importateurs, formalités douanières et réglementaires, évolution de la conjoncture et de la situation politique dans les pays importateurs et conséquences d'événements irréguliers de toute nature affectant les marchés tiers.</p> <p>La logique de ces 3 indicateurs de type benchmarking est facilement transposable en termes de gain ou perte de parts de marché : si la croissance des exportations wallonnes est supérieure (inférieure) à la moyenne des résultats à l'exportation du panier de comparaison, cela signifie que la Wallonie gagne (perd) des parts de marché par rapport aux régions composant ce panier.</p> | | |
| <p>1. Croissance des exportations wallonnes totales</p> | <p>Supérieure à la zone Euro19 et à la moyenne des 4 voisins</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM3 Incitants et financements / OSM5 Innovation / OSM6 Rayonnement OSM7 Démarche développement durable / OSM8 Europe / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |
| <p>2. Croissance des exportations wallonnes dans les secteurs couverts par les pôles de compétitivité wallons et l'économie numérique</p> | <p>Supérieure à la zone Euro19 et à la moyenne des 4 voisins</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM3 Incitants et financements / OSM5 Innovation / OSM6 Rayonnement OSM7 Démarche développement durable / OSM8 Europe / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |

| | | |
|--|------------------------------------|---|
| <p>3. Diversification géographique des exportations wallonnes (taux de croissance des exportations vers le monde hors zone Euro)</p> | <p>Supérieure à la zone Euro19</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM3 Incitants et financements / OSM5 Innovation / OSM6 Rayonnement OSM7 Démarche développement durable / OSM8 Europe / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |
| <p>4. Favoriser les premières exportations des entreprises wallonnes sur des nouveaux marchés</p> <p><i>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'UE, l'Europe centrale et orientale, l'Asie, l'Afrique, l'Amérique et l'Océanie.</i></p> <p><i>L'objectif sur la période de 5 ans du Contrat est de soutenir les entreprises wallonnes dans la réalisation d'un total de 1.250 premières exportations, ce qui correspond à 250 premières exportations à atteindre par an en moyenne.</i></p> | <p>250 entreprises par an</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité OSM3 Incitants et financements / OSM5 Innovation / OSM6 Rayonnement OSM7 Démarche développement durable / OSM8 Europe / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |
| <p><u>Le programme EXPLORT</u></p> <p>5. Taux d'emploi parmi les demandeurs d'emplois ayant suivi des modules de formation et/ou stages à l'étranger du programme EXPLORT consacrés au commerce extérieur.</p> <p><i>Le programme EXPLORT a comme but de permettre à des jeunes wallons (étudiants ou demandeurs d'emplois) de bénéficier de formations pratiques aux techniques du commerce extérieur et de réaliser des stages d'immersion commerciale et économique à l'étranger pour le compte d'entreprises wallonnes. C'est un maillon essentiel dans la sensibilisation des jeunes wallons à l'importance des échanges internationaux et à l'enjeu que représente le commerce extérieur pour la Wallonie.</i></p> | <p>80% par an</p> | <p>OSM4 Explort</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p><u>Attractivité de la Wallonie auprès des investisseurs étrangers</u></p> <p><i>Les indicateurs d'impact relatifs aux actions de l'Agence en matière d'attraction et de prospection d'investisseurs étrangers sont au nombre de cinq.</i></p> <p><i>Les 3 premiers indicateurs d'impact (nombre de dossiers d'investissements étrangers réussis, montants investis et emplois créés) sont exprimés sur base d'un objectif de croissance annuelle de 5% à atteindre par rapport à la moyenne mobile des résultats des 5 dernières années. Cette méthode de lissage permet de neutraliser les effets des cycles conjoncturels et ainsi de capter les tendances structurelles de long terme.</i></p> <p><i>Les 2 autres indicateurs d'impact concernent le nombre d'emplois créés par dossier d'investissements étrangers réussi (cible annuelle de 20 emplois créés par dossier) et le pourcentage des dossiers d'investissements étrangers traités par l'Agence concrétisé par une décision d'investir en Wallonie par l'entreprise étrangère (fixé à 50% : 1 dossier sur 2 réussi).</i></p> | | |
| <p>6. Nombre de dossiers d'investissements étrangers réussis (avec ventilation entre primo-investissements et extensions)</p> <p><i>Un dossier est considéré comme réussi lorsque l'entreprise présentant un actionnariat étranger crée un nouvel établissement stable en Wallonie et pose un acte juridique officiel (achat d'un terrain industriel, d'un bâtiments signature d'un contrat de location immobilière, de leasing) ou étend ses activités en Wallonie en investissant dans de nouveaux équipements ou des projets de R&D.</i></p> | <p>+ 5% (par rapport à la moyenne mobile des 5 dernières années)</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM5 Innovation OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |
| <p>7. Montants investis associés aux dossiers réussis (avec ventilation entre primo-investissements et extensions)</p> <p><i>Par montant investi, on entend celui indiqué par l'entreprise étrangère dans son dossier d'aide ou son plan d'affaires initial. Il couvre le coût du bâtiment, du terrain, de l'équipement neuf et les dépenses de R&D.</i></p> | <p>+ 5% (par rapport à la moyenne mobile des 5 dernières années)</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM5 Innovation OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>8. Nombre d'emplois créés associés aux dossiers réussis (avec ventilation entre primo-investissements et extensions)</p> <p>Par emploi créé, on entend l'emploi indiqué par l'entreprise étrangère dans son dossier d'aide ou son plan d'affaires initial (limité aux CDD et CDI inscrits sur le payroll de l'entreprise) pour les trois années à venir. Cette durée correspond à l'horizon temporel de programmation des investissements par les entreprises.</p> | <p>+ 5% (par rapport à la moyenne mobile des 5 dernières années)</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM5 Innovation OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |
| <p>9. Nombre moyen d'emplois créés par dossier d'investissements étrangers réussi</p> <p><i>Il est essentiel pour la croissance de l'emploi en Wallonie que les dossiers d'investissements étrangers réussis par l'Agence atteignent une taille critique en termes d'emplois créés. Sur base de l'historique du taux de création d'emploi par dossier réussi, un niveau significatif à atteindre pour cet indicateur au cours de la période du Contrat a été établi à 20 emplois en moyenne créés par dossier réussi.</i></p> | <p>20 emplois créés par dossier par an</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM5 Innovation OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |
| <p>10. Pourcentage des dossiers traités concrétisés en décision d'investir en Wallonie (taux de réussite)</p> <p><i>Les efforts de l'Agence visant à convertir les dossiers d'investissements étrangers traités en décision d'investir en Wallonie sont de première importance. Au cours des 5 dernières années (2017-2021), le ratio des dossiers réussis par rapport aux dossiers traités a été en moyenne de 35%. Notre ambition au cours des 5 prochaines années est de réussir 1 dossier d'investissement étranger traité sur 2 afin d'atteindre un taux de réussite de 50%.</i></p> | <p>50% par an</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM5 Innovation OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable / OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |

| <p style="text-align: center;">LES 7 INDICATEURS DE RÉSULTAT</p> | <p style="text-align: center;">CIBLES ANNUELLES</p> | <p style="text-align: center;">OBJECTIFS STRATEGIQUES CORRESPONDANTS</p> |
|---|--|---|
| <p>1. Qualité : Degré de satisfaction des clients sur les services rendus par l'Agence (tant les entreprises wallonnes exportatrices que les investisseurs étrangers établis en Wallonie).</p> <p><i>Il est primordial pour l'Agence que les services rendus rencontrent les besoins et les attentes des clients en termes de réactivité, qualité, guidance et expertise. Cela passe par un dispositif d'écoute clients basé sur des évaluations régulières de la satisfaction de toutes les entreprises et personnes bénéficiaires de nos actions et services.</i></p> <p><i>Sur base des résultats des enquêtes de qualité et de satisfaction réalisées au cours des 5 dernières années (2017 à 2021) auprès de nos clients, il a été établi qu'un seuil ambitieux à atteindre au cours de la période du Contrat est en moyenne un taux général de satisfaction de 7,5 sur 10.</i></p> | <p style="text-align: center;">7,5 / 10</p> | <p style="text-align: center;">OST1 Usager OST2 Digital OSM2 Accompagnement et service de proximité</p> |
| <p>2. Nombre de nouvelles firmes clientes des services à l'exportation (dont les starters en activité depuis moins de 5 ans).</p> <p><i>Afin d'élargir la base exportatrice de la Wallonie, l'AWEX doit stimuler le déclic export et le professionnalisme de la démarche export chez les entreprises wallonnes, en portant une attention particulière aux « starters » qui sont en activité depuis moins de 5 ans.</i></p> <p><i>L'augmentation du nombre d'entreprises wallonnes exportatrices et leur sensibilisation aux opportunités à saisir à l'international passent nécessairement par un accroissement du nombre de nouvelles firmes clientes faisant appel aux services de l'Agence.</i></p> <p><i>L'objectif sur la durée de 5 ans du Contrat est d'attirer 1.250 nouvelles firmes clientes des services à l'exportation (cible annuelle moyenne de 250). Considérant qu'en 2021, l'AWEX comptabilisait 5.750 entreprises clientes, cela correspond à une augmentation de 20% de notre clientèle à l'horizon 2026. L'Agence envisagera à terme également de définir un indicateur spécifique aux nouvelles firmes clientes à haut potentiel d'internationalisation en lien avec le développement du nouveau diagnostic de maturité à l'international.</i></p> | <p style="text-align: center;">250 par an</p> | <p style="text-align: center;">OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM3 Incitants et financements / OSM5 Innovation / OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable OSM8 Europe OST6 Organisation externe</p> |

| | | |
|---|------------------|---|
| <p><u>Les pôles de compétitivité et l'économie numérique</u></p> <p><i>En conformité avec la politique accordant un focus prioritaire aux filières sectorielles porteuses soutenues par la stratégie de spécialisation intelligente de la Wallonie, l'AWEX doit soutenir activement le déploiement international et l'attractivité de la Wallonie dans les domaines d'activités couverts par les pôles de compétitivité et le secteur numérique. Les domaines d'activités des pôles de compétitivité sont l'aéronautique et le spatial, le transport et la logistique, les sciences du vivant, le génie mécanique, l'agro-industrie, la chimie et les matériaux durables.</i></p> <p><i>Cela se traduit par 2 indicateurs de résultat qui concernent le nombre d'actions de l'Agence réalisées au bénéfice des acteurs wallons des secteurs couverts par les pôles et le secteur numérique, ainsi que le nombre de dossiers d'investissements étrangers réussis dans ces mêmes secteurs.</i></p> | | |
| <p>3. Nombre d'actions réalisées dans les secteurs couverts par les pôles de compétitivité wallons et l'économie numérique</p> | <p>50 par an</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM3 Incitants et financements / OSM5 Innovation / OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |
| <p>4. Nombre de dossiers d'investissements étrangers réussis dans les secteurs couverts par les pôles de compétitivité wallons et l'économie numérique</p> | <p>50 par an</p> | <p>OSM1 Expertise géographique et sectorielle / OSM2 Accompagnement et service de proximité / OSM3 Incitants et financements / OSM5 Innovation / OSM6 Rayonnement / OSM7 Démarche développement durable OST5 Intelligence stratégique / OST6 Organisation externe</p> |

| | | |
|--|--------------------|--|
| <p><u>Programme EXPLORT</u></p> <p>5. Nombre de jeunes et de demandeurs d'emplois ayant suivi des modules de formation et/ou stages à l'étranger du programme EXPLORT consacrés au commerce extérieur</p> <p><i>Le programme EXPLORT a comme but de permettre à des jeunes wallons (étudiants ou demandeurs d'emplois) de bénéficier de formations pratiques aux techniques du commerce extérieur et de réaliser des stages d'immersion commerciale et économique à l'étranger pour le compte d'entreprises wallonnes. C'est un maillon essentiel dans la sensibilisation des jeunes wallons à l'importance des échanges internationaux et à l'enjeu que représente le commerce extérieur pour la Wallonie.</i></p> | <p>500 par an</p> | <p>OSM4 Explort</p> |
| <p>6. Nombre de visite et de followers sur les sites Internet et réseaux sociaux de l'Agence en augmentation</p> <p><i>Il est indispensable pour l'Agence de s'inscrire dans la logique de la promotion des réseaux sociaux et d'augmenter le volume de consultation de ses sites Internet. Cela accroît la notoriété et la visibilité de l'Agence en Belgique et à l'étranger et fait connaître les services de l'AWEX permettant d'attirer de nouveaux clients à la fois domestiques et internationaux.</i></p> <p><i>Notre cible du Contrat est d'atteindre en 2026 un nombre total de 575.000 followers sur les sites Internet et réseaux sociaux de l'Agence, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 5% sur la période du Contrat de gestion par rapport au chiffre de 2021.</i></p> | <p>+ 5% par an</p> | <p>OST1 Usager OST2 Digital OSM6 Rayonnement OSM8 Europe OSM9 Tourisme</p> |
| <p>7. Réduction de l'empreinte carbone de l'Agence (pour le segment des missions à l'étranger, gestion immobilière et déplacement du personnel)</p> <p><i>La volonté de l'Agence est de devenir une organisation pleinement éco-responsable en matière de gestion des ressources environnementales et de réduire son empreinte carbone.</i></p> <p><i>Notre cible est de réduire l'empreinte environnementale totale de l'AWEX de 10% sur la période de 5 ans du Contrat, soit une réduction annuelle moyenne de 2%.</i></p> | <p>- 2% par an</p> | <p>OST4 Organisation interne OSM7 Démarche développement durable</p> |

Annexe 2. Tableau de financement 2022-2026

Dotation de fonctionnement (budget ajusté 2022 base zéro) : 67.749 milliers €

Complément pour prise en charge missions spécifiques (2022 base zéro) : 455 milliers €

Missions déléguées (Plan de relance wallon) : 3.934.000 € (2022), 5.358.000 € (2023), 5.058.000 € (2024)

Paramètres d'évolution :

- Plan d'économies du Gouvernement wallon : 1% par an (économie structurelle et cumulative année après année)
- Indexation : sur base de l'indice des prix à la consommation (circulaire budgétaire)

| (en milliers €) | 2022 |
|---|--------|
| Fonctionnement | 67.749 |
| Complément missions spécifiques | 455 |
| Missions déléguées (Plan de relance wallon) | 3.934 |
| Totaux | 72.138 |

Annexe 3. Analyse SWOT de l'Agence

1. Forces

- Forte orientation clientèle des services : écoute constante et respect des besoins et attentes des clients.
- Notoriété et image positive auprès des parties prenantes et de la clientèle domestique (entreprises et opérateurs wallons) quant à la qualité des services rendus : taux global de satisfaction élevé.
- Culture de l'évaluation des performances et du contrôle des résultats : obtention et maintien de la certification ISO, gestion par objectifs au travers du Plan d'administration/d'entreprise, respect des missions et objectifs de nos Contrats de gestion via plusieurs évaluations positives.
- Processus de pilotage stratégique bien cadré.
- Approche partenariale très développée et rôle reconnu de fédérateur et de pivot institutionnel dans nos métiers de base.
- Soutien et guidance de proximité des centres régionaux très développés (information, encadrement, diagnostic des besoins et des capacités à l'exportation, service après-vente...).
- Couverture importante du réseau international dont la pertinence du positionnement est périodiquement évaluée (plus de 100 marchés et une dizaine d'organisations internationales).
- Augmentation de la notoriété et de l'image de la Wallonie avec les avancées du branding à l'international : approche multi-supports et multicanaux du plan média international, réseau des ambassadeurs de la marque...
- Implication très forte dans la dynamique de mobilisation du Gouvernement wallon dans les plans régionaux transversaux et les stratégies régionales en cours et à venir : Plan Numérique Digital Wallonia, Plan de Relance Wallon, Circular Wallonia, SSIW (S3) ...
- Modernisation et intégration fréquente de nos infrastructures/outils informatiques et de communication interne et externe.
- Sentiment de fierté du personnel de travailler pour l'Agence : mesures en faveur de l'amélioration du bien-être des agents et de la prévention du burnout.
- Mobilisation rapide et agile des connaissances et des ressources de l'Agence en réaction à la crise sanitaire mondiale, notamment du réseau international.

- Mise en œuvre du nouveau Plan stratégique qui permet à l'Agence de gagner en efficacité, efficience et agilité afin de mieux répondre aux grands enjeux économiques, sociaux et technologiques : spécialisation renforcée de nos expertises géographiques et sectorielles, mise en place d'une nouvelle structure favorisant le décloisonnement et le partage transversal des connaissances, développement d'outils de veille, digitalisation accrue des services et processus, acquisition d'outils numériques novateurs et révision de la qualité des parcours usagers.

2. **Faiblesses**

- Communication transversale insuffisante menant à un besoin important de décloisonnement stimulant le travail collaboratif en mode projet et le partage des connaissances.
- Communication interne à améliorer notamment en termes de « percolation » dans les services des éléments ayant mené aux prises de décisions.
- Nécessité de développement d'une capacité d'anticipation et de prospective plus performante par la mise en place d'une veille transversale et collaborative partagée par tous les services opérationnels.
- Besoin de renforcement de la fonction financière en amplifiant la vision consolidée et le suivi dynamique des éléments comptables et financiers permettant le pilotage stratégique de l'ensemble des activités en Belgique et à l'étranger.
- Outils de gestion à moderniser (workflow, knowledge management, CRM...).
- Lourdeur/rigidité du cadre de la Fonction publique et du caractère non compétitif des salaires avec le secteur privé, conduisant à des difficultés de recrutement pour certains profils et des départs/pertes de talents.
- Pyramide des âges du management et du middle-management non favorable : perte de compétences et d'expertises stratégiques à l'horizon 2025.
- Culture de travail en présentiel chamboulée par les mesures sanitaires de lutte contre la pandémie mondiale due au COVID (télétravail généralisé, annulation des événements étrangers, restriction des déplacements...) qui a un impact négatif sur la motivation et le bien-être des agents, ainsi que sur la cohésion d'équipe.
- Problèmes de rotation et de disponibilité du personnel pour accomplir quotidiennement les missions et les objectifs de service.

3. Opportunités

- Poursuite du processus de modernisation des administrations publiques wallonnes dans une volonté de simplification administrative et d'efficacité opérationnelle et d'approche « business and research friendly ».
- Développement d'une approche intégrée (guichet unique) du soutien aux entreprises au sein de l'écosystème des opérateurs d'appui au développement économique (financement, recherche, innovation, exportation et croissance).
- Intensification de la culture partenariale se traduisant par la croissance des réseaux et des partenariats à l'échelle internationale.
- Progression du redéploiement économique de la Wallonie dans les secteurs de pointe à haute valeur ajoutée couverts par la stratégie de spécialisation intelligente de la Wallonie (pôles de compétitivité, clusters, DIS et économie numérique).
- Positionnement fort de la Wallonie grâce à l'implantation de leaders mondiaux dans des secteurs en forte croissance :
 - e-logistique et nouveaux business models avec Alibaba – effet d'entraînement net depuis l'annonce de leur investissement
 - crise sanitaire et besoins aigus en bio-production (vaccin) : la Wallonie est placée à l'avant-plan sur la carte mondiale de la réponse globale, à la fois en situation d'urgence (OMS/Hub logistique à Liège) et de manière plus structurelle : R&D de premier rang et développement/production des principes actifs innovants pour les plus grands groupes pharmas au monde
- Emergence de startups wallonnes (notamment dans le numérique) développant des produits et services de niches à fort potentiel de croissance leur permettant de s'internationaliser rapidement dans plusieurs pays simultanément.
- Développement rapide du secteur numérique et de l'économie des applications numériques (Industrie 4.0, smart cities, e-commerce, e-learning, e-management, e-santé, e-énergie, e-gouvernement, e-mobilité, e-services...).
- Progression considérable de l'e-commerce dans les échanges internationaux comme méthode de commercialisation des produits et services.
- Tendance à la « Digital Globalisation » depuis le début de la pandémie qui est caractérisée par l'augmentation sur support digital des collaborations, communications, données, idées et technologies, permettant aux entreprises de poursuivre leurs prospections commerciales et leurs relations d'affaires à l'international.
- Développement des filières des énergies renouvelables, des matériaux durables/éco-construction et de l'économie circulaire comme leviers de croissance durable pour répondre aux nouveaux enjeux climatiques.

- Politique volontariste de négociations d'accords de libre-échange de la part de l'UE avec des pays tiers représentant des opportunités de développement international pour nos entreprises, mais en étant attentif aux aspects de dumping social et environnemental.
- Suite au Brexit, relocalisation et déplacement de flux d'investissements britanniques et extra-européens vers les économies d'Europe continentale, dont la Wallonie.
- Le budget base zéro (BBZ) constitue une opportunité de maximiser l'efficacité de l'utilisation des moyens publics au sein de l'Agence et dans l'ensemble de l'écosystème wallon afin de veiller à une affectation qui permet des effets multiplicateurs.

- **4. Menaces**
 - Impact négatif de la crise du COVID sur l'économie mondiale et wallonne :
 - chute des échanges internationaux et blocage des décisions d'investissements mondiales
 - détérioration de la santé financière des PME wallonnes et de leur capacité à exporter
 - disruption des chaînes et des flux d'approvisionnement
 - raccourcissement des cycles de vente et de production
 - tendance à l'augmentation du protectionnisme dans les priorités et stratégies nationales (relocalisation et rapatriement d'industries à intérêt national et raccourcissement des chaînes de valeurs)
 - Depuis la réouverture des économies, forte hausse des prix des matières premières/énergétiques (ex : gaz naturel) et des biens intermédiaires (ex : composants électroniques) qui sont la conséquence des goulots d'étranglement dans les chaînes d'approvisionnement mondiales provoqués par l'incapacité de l'offre à suivre la demande.
 - Multiplicité et caractère chaotique des événements géopolitiques déstabilisants : attentats terroristes, tensions avec la Russie, la Turquie et la Corée du Nord, crises migratoires en Europe, montées des nationalismes, ...
 - Pénurie de talents dans nos secteurs forts à l'exportation et notamment les filières STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics)
 - Réchauffement climatique et ses impacts sur l'économie.
 - Risque d'inadéquation de nos services et critères d'éligibilité avec les mutations rapides des nouveaux secteurs d'activités et modèles d'entreprises : start-up, traders, crowdfunding...
 - Actions de promotion des opérateurs wallons non coordonnées avec l'Agence et concurrence d'autres programmes et financements : renforcement et clarification de la coopération pour éviter la confusion des rôles auprès de notre clientèle.
 - Manque de prévisibilité budgétaire (Budget Base Zéro).

- Changement successif de réglementations pouvant mener à une confusion pour notre clientèle au niveau de nos missions et notre image.
- Vigilance vis-à-vis du fédéral en lien avec les compétences de l'Agence (ex: missions économiques non concertées, création des postes de conseillers à la diplomatie économique...).
- Phénomène du « job shopping » de la génération Z.
- Accumulation de demandes diverses de reportings chronophages.
- L'impact du Brexit sur les exportations des entreprises wallonnes et sur l'emploi.