

Charte de Gouvernance d'Entreprise

Visit.brussels
CONSEIL D'ADMINISTRATION
Place Royale 2-4 - 1000 Bruxelles

Version du 16 mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

I.	Mot du président et du directeur général	3
II.	Principes de la gouvernance d 'entreprise	4
III.	Charte de gouvernance d'entreprise	7
	Article 1: visit.brussels	7
	Article 2: Conseil d'administration de visit.brussels	8
	Article 3: Comité stratégique	12
	Article 4: Comité de direction	13
	Article 5: Comité de direction élargi.....	17
	Article 6: Conseil d'entreprise.....	19
	Article 7: Règles principales de l'OBCC	20
	Article 8: Gestion des marchés publics	22
	Article 9: Echéancier générique.....	27
	Article 10 : Dispositions finales	29

I. Mot du Président et du Directeur général

Le conseil d'administration a adopté une charte de gouvernance d'entreprise qui détaille les principes sur base desquels fonctionnent les organes de décision de notre société.

L'objet de la charte est d'optimiser le fonctionnement interne et le processus décisionnel au sein de visit.brussels, ceci conformément aux statuts, mais également de répondre à la demande d'une plus grande transparence.

La charte décrit tous les organes de décision de notre société, en précise leur fonctionnement, et énumère les compétences que le conseil leur a déléguées, conformément aux statuts. Le conseil d'administration conserve la responsabilité finale mais cette délégation de compétences contribue à ce que la société soit efficacement gérée.

La charte constitue un indispensable complément à nos statuts et à notre règlement général. Elle est régulièrement mise à jour afin de tenir compte des principales évolutions.

La charte de gouvernance d'entreprise est rédigée en français et en néerlandais et est disponible sur notre site internet www.visit.brussels

II. Principes de la gouvernance d'entreprise

1.1. Les différents organes de la société

Visit.brussels est une association sans but lucratif. Son fonctionnement est régi par ses statuts.

Visit.brussels dispose des organes statutaires suivants:

1. Assemblée générale (ordinaire et extraordinaire)

Cet organe a exclusivement les compétences qui lui ont été conférées expressément par la loi et les statuts, à savoir :

- Modification des statuts;
- Nomination et révocation des administrateurs et des commissaires, tels que visés à l'article 17 de la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations, ainsi que pour la fixation de leur rémunération dans les cas où une rémunération est attribuée;
- Nomination et révocation des réviseurs;
- Décharge à octroyer aux administrateurs et aux commissaires;
- Approbation des budgets et des comptes annuels;
- Dissolution de l'association ;
- Exclusion d'un membre de l'association;
- Déplacement du siège social de l'association.

2. Conseil d'administration

Cet organe dispose des compétences les plus étendues.

- Le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation des buts et missions de l'association;
- La surveillance et le contrôle de l'activité du comité de direction et du directeur général;
- Le pouvoir d'arrêter, annuellement, le plan du personnel sur proposition du directeur général;
- La définition de la politique générale de l'association sur proposition du directeur général;
- La décision relative à la création et/ou participation de l'association dans des sociétés, associations ou institutions;
- L'établissement du plan d'actions annuel sur proposition du comité de direction;
- L'approbation du rapport de gestion;

- La définition de la politique générale de l'association;
- L'élaboration du règlement de travail sur proposition du directeur général.

Le Conseil d'administration a adopté un règlement d'ordre intérieur.

3. Bureau exécutif

Cet organe est chargé de la préparation des décisions du conseil d'administration.

La composition, les compétences et le fonctionnement de cet organe sont décrits en détail dans cette charte de gouvernance d'entreprise.

4. Comité stratégique

Le Comité stratégique est un lieu de définition des orientations stratégiques en matière de tourisme. Il sera aussi une plateforme d'échanges et de discussions entre l'ASBL, les interlocuteurs sociaux ainsi que les secteurs du tourisme et culturel bruxellois. Il sera également chargé de fournir des avis et des propositions en ces domaines au conseil d'administration.

Le conseil d'administration ne peut se prononcer sur toute décision concernant le secteur du tourisme sans disposer au préalable de l'avis du comité stratégique. En cas d'avis unanime du comité stratégique, le conseil d'administration est lié par cet avis.

La composition et le fonctionnement de cet organe sont décrits en détail dans cette charte de gouvernance d'entreprise.

5. Comité de direction

Cet organe est chargé d'élaborer, à l'attention du conseil d'administration, la politique générale de l'association et du suivi des décisions prises par le conseil d'administration.

Il met en place les lignes directrices de l'association, fixe les priorités et prend les décisions stratégiques en accord avec le contrat de gestion.

La composition, les compétences et le fonctionnement de cet organe sont décrits en détail dans cette charte de gouvernance d'entreprise.

6. Fonctions dirigeantes

- o Le directeur général est chargé, sous le contrôle du conseil d'administration, de l'exécution des décisions du conseil d'administration, de la gestion journalière de l'association et de la direction du personnel.
- o Le directeur général et le directeur général adjoint participent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

7. Conseil d'entreprise

Le conseil d'entreprise est un organe de consultation entre l'employeur et les représentants des travailleurs. En tant qu'organe bipartite, il est composé d'une part de la direction générale de l'association, représentée par le directeur général adjoint et de ses délégués désignés par lui et d'autre part, des représentants des travailleurs, élus tous les quatre ans par les travailleurs de l'association sur base de listes de candidats présentés par les organisations représentatives de travailleurs et des cadres.

La composition et le fonctionnement de cet organe sont décrits en détail dans cette charte de gouvernance d'entreprise.

1.2. Fonctionnement et compétences des organes de l'association

Il est important de décrire clairement dans une charte de gouvernance d'entreprise tous les différents organes (tant décisionnels qu'ayant compétence d'avis) de visit.brussels avec leurs compétences respectives et de les respecter strictement. Chaque organe doit remplir son rôle et assumer ses responsabilités.

Le conseil d'administration est l'organe de gestion le plus élevé, qui, de manière intégrale et effective, assure la direction stratégique et le contrôle de l'association. Afin de pouvoir garantir cette fonction, le conseil doit disposer d'une série de compétences exclusives qui ne peuvent pas être déléguées à un autre organe.

Selon les statuts de visit.brussels, la gestion quotidienne est confiée à la direction générale de l'association. Il est toutefois important de décrire clairement ce qu'il faut entendre par là et quelles compétences précises sont transférées à la direction générale et à cet organe.

Le rôle et les compétences précis du comité de direction et du comité de direction élargi sont, par décision du conseil d'administration, concrètement définis et repris dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Visit.brussels est un O.I.P. consolidé et doit respecter les règles de l'OBCC (ordonnance organique portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle) s'appliquant à la Région de Bruxelles-Capitale.

III. Charte de gouvernance d'entreprise

ARTICLE 1 : visit.brussels

Visit.brussels est une association sans but lucratif, constituée sous la dénomination « Agence Bruxelloise du Tourisme », en abrégé « ABT », suivant acte sous seing privé du 11 mars 2015, publié aux Annexes du Moniteur Belge du 23 mars 2015, sous le numéro 20150323- 043397. Les statuts ont été modifiés aux termes d'un procès-verbal dressé par Maître Lorette ROUSSEAU, Notaire à Saint-Josse-ten-Noode, le 9 septembre 2015, publié aux Annexes du Moniteur Belge le 16 septembre 2015.

L'association a pour but d'assurer en Région de Bruxelles-Capitale, le développement et la promotion du marketing régional, du tourisme de loisirs, institutionnel et d'affaires, la gestion d'infrastructures touristiques et la promotion du tourisme de loisirs, institutionnel et d'affaires en Région de Bruxelles-Capitale et la promotion de l'image de Bruxelles comme capitale de l'Union européenne par tous moyens adéquats.

L'association peut accomplir tout acte, opération mobilière et immobilière de quelque nature que ce soit, en Belgique et à l'étranger qui contribue directement ou indirectement à la réalisation du ou des buts en vue desquels elle est constituée.

Dans le cadre de la poursuite de son but, l'association exerce notamment les missions suivantes:

- o la promotion, le développement, la mise en valeur et le rayonnement touristique et culturel de la Région de Bruxelles-Capitale, directement ou indirectement, seule ou avec d'autres partenaires, tant à l'échelle nationale qu'à l'étranger, notamment par l'établissement et l'exploitation d'agences ou de bureaux d'accueil et de promotion en Belgique et à l'étranger ;
- o la définition du contenu de l'image touristique de la Région de Bruxelles-Capitale, de l'analyse et la conception du contenu marketing et de la stratégie qu'elle suppose ainsi de la cohésion et du développement du marketing régional ;
- o la création, l'organisation, l'administration, la gestion, la promotion, la production ou le soutien administratif et/ou technique de congrès, séminaires, salons, colloques sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, éventuellement en collaboration avec d'autres pouvoirs publics et/ou avec le secteur privé ;
- o l'organisation et l'amélioration de l'accueil des touristes par la Région de Bruxelles-Capitale et ce, éventuellement en collaboration avec des tiers.
- o la gestion d'infrastructures touristiques de dimension régionale, éventuellement en collaboration avec la Régie foncière de la Région de Bruxelles-Capitale, avec des autorités publiques ou avec le secteur privé ;
- o les relations publiques de la Région de Bruxelles-Capitale dans le cadre du tourisme, que ce soit à l'étranger ou en Belgique ;
- o le collationnement, l'analyse et la diffusion de données relatives à la politique touristique ;
- o la recherche, de l'expertise et de l'étude sur le marché du tourisme en Région de Bruxelles-Capitale ;
- o le soutien au développement et à l'exploitation de produits touristiques ;

- o la coordination, l'assistance et l'accompagnement des associations touristiques et syndicats d'initiative ;
- o la participation de la Région de Bruxelles-Capitale aux foires et salons, en Belgique et à l'étranger ;
- o l'établissement, en Région de Bruxelles-Capitale, de points d'appui ou de bureau d'informations touristiques ;
- o la promotion, l'assistance et l'information pour l'utilisation de la charge graphique régionale, en collaboration avec les autres acteurs régionaux.
- o le soutien aux actions visant à impliquer les Européens résidant à Bruxelles dans la vie sociale, culturelle et politique bruxelloise.

ARTICLE 2 : Conseil d'administration de visit.brussels

2.1. Composition

En vertu des statuts, le conseil d'administration se compose de 9 membres:

- sept administrateurs sont nommés sur proposition du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- un administrateur est nommé sur proposition du Collège des bourgmestre et échevins de la Ville de Bruxelles ;
- un administrateur est nommé sur proposition de l'association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale.

Les administrateurs sont nommés pour une durée renouvelable de cinq ans.

Le conseil d'administration reconnaît l'importance de la présente charte et de son respect.

• Nomination des administrateurs

L'assemblée générale est compétente pour la nomination et la révocation des administrateurs.

Les conditions d'éligibilité sont stipulées dans les statuts et le respect de celles-ci est garanti par le conseil d'administration.

La durée du mandat est déterminée par les statuts.

• Bureau

Le conseil d'administration choisit en son sein un président et, à parité linguistique, un vice-président. La fonction de président est une fonction non exécutive.

Le président est choisi pour une durée de cinq ans.

En cas d'absence ou d'empêchement du président, le vice-président remplit ses fonctions.

Tous les administrateurs sont non-exécutifs ; ce qui signifie concrètement qu'ils ne remplissent pas de tâches exécutives au sein de la société.

2.2. Fonctionnement :

- **Calendrier**

Les réunions du conseil d'administration se tiennent mensuellement dix fois sur l'année, au siège social de visit.brussels. Sauf circonstances exceptionnelles, il n'y a en principe pas de réunion au cours des mois de juillet et août. Les dates précises des réunions sont fixées semestriellement, en décembre et en juin.

- **Convocations**

Le Président, ou en cas d'empêchement le vice-président, fixe les lieu, jour et heure des séances et adresse les convocations.

Sauf urgence, les convocations sont envoyées sept jours au moins avant les séances. Les convocations sont envoyées par courrier électronique.

Sauf pour les réunions convoquées d'urgence et d'extrême urgence, l'ordre du jour est envoyé aux membres du Conseil au moins cinq jours avant la séance.

Il est complété d'une note relative aux questions pour lesquelles le Conseil doit prendre une décision.

Le Bureau exécutif fixe l'ordre du jour des travaux.

En cas d'urgence ou d'extrême urgence, ou si le Bureau n'est pas en mesure de le faire, le Président peut compléter l'ordre du jour fixé par le Bureau, voire fixer lui-même l'ordre du jour complet.

Tout membre du Conseil peut demander au Président d'inscrire une question à l'ordre du jour. Cette question est portée à la plus prochaine séance du Bureau si elle est parvenue, accompagnée d'une note explicative, au Président huit jours au moins avant la séance du Conseil d'administration.

- **Présence**

Un administrateur qui est dans l'incapacité de participer à une réunion en avertira le président par courrier électronique ou ordinaire avant la réunion en question. Il peut donner procuration à un autre administrateur et il doit joindre cette procuration en annexe de son courrier. Chaque administrateur peut avoir au maximum une procuration. L'administrateur représenté est considéré comme présent au point de vue du vote. Il est à recommander de donner des instructions de vote au détenteur de la procuration.

Le conseil d'administration ne peut délibérer et statuer valablement que si la moitié des administrateurs sont présents ou représentés.

Si le Conseil n'est pas en nombre pour délibérer valablement, une nouvelle convocation est envoyée, par lettre recommandée à la poste. Lors de cette deuxième réunion, le

Conseil peut valablement délibérer quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

- **Décisions**

Les décisions du Conseil sont prises à la majorité des voix.

Seuls les membres effectifs ont le droit de vote. En aucun cas des membres qui auraient été invités ne pourront participer au vote.

Un administrateur empêché peut se faire représenter par un autre membre du conseil d'administration. Aucun administrateur ne pourra être porteur de plus d'une procuration. Les votes par lettre, télégramme, courrier électronique ne sont pas admis.

Les décisions du conseil d'administration sont consignées sous forme de procès-verbaux signés par le Président ou le Vice-Président et inscrites dans un registre spécial.

Les procès-verbaux mentionnent également les présences.

Ils sont adressés à tous les membres du Conseil.

Les administrateurs qui auraient des objections à formuler sur la rédaction du procès-verbal les adressent, par e-mail, au secrétariat du Conseil.

Les procès-verbaux sont approuvés lors de la séance suivante.

Les décisions du Conseil sont exécutoires, sous réserve des recours légaux.

Les procès-verbaux sont communiqués au directeur général et au directeur général adjoint qui en informent dans leur compétence respectée les membres du comité de direction.

2.3. Compétences :

- **La continuité de la société**

Le conseil d'administration dispose des compétences les plus étendues et est donc compétent pour accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation des buts et missions de l'association, sauf ceux pour lesquels seule l'assemblée générale est, selon la loi et les statuts, compétente.

Le conseil d'administration gère les affaires de l'association.

Le conseil d'administration est chargé de la surveillance et du contrôle de l'activité du comité de direction et du directeur général.

Le conseil d'administration arrête, annuellement, le plan du personnel

Le conseil d'administration définit la politique générale de l'association sur proposition du directeur général. Il approuve chaque année un rapport de gestion.

- **Délégation de compétences**

Le conseil d'administration détermine les procédures de décision ainsi que les formes et limites dans lesquelles il peut déléguer certaines de ses attributions ainsi que la gestion journalière au directeur général.

Le conseil d'administration délègue au directeur général l'engagement et le licenciement des membres du personnel de l'association, à l'exception de l'engagement et du licenciement du directeur général adjoint et des autres directeurs.

- **Compétences exclusives**

Le conseil d'administration est l'organe de gestion supérieur qui exerce, de manière intégrale et effective, la direction stratégique et le contrôle dans l'intérêt de la continuité de l'association. Afin de garantir cette fonction, le conseil dispose des compétences exclusives suivantes :

- 1° toute décision relative à la création et/ou participation de l'association dans des sociétés, associations ou institutions;
- 2° l'établissement du plan d'actions annuels sur proposition du comité de direction;
- 3° l'approbation du rapport de gestion;
- 4° la définition de la politique générale de l'association;
- 5° l'élaboration du règlement de travail et du plan annuel du personnel sur proposition du directeur général.

2.4. Président

Le président a une fonction non-exécutive mais il est un important représentant de l'association.

Le président préside le conseil d'administration et prend les mesures nécessaires pour le maintien d'un climat de confiance au sein du conseil d'administration et à l'égard de la direction générale. Il contribue à une discussion ouverte, à une critique constructive et il soutient les décisions du conseil d'administration.

Le président veille à ce que les procédures relatives à la préparation, à la fixation de l'ordre du jour, aux délibérations et au processus décisionnel se déroulent correctement. Il veille en outre à ce que les administrateurs reçoivent dans les délais des informations exactes et claires.

Le président stimule une interaction effective entre le conseil d'administration et le comité de direction. Il entretient des relations étroites avec le directeur général auquel il donne un soutien et des conseils, tout en respectant la responsabilité exécutive de ce dernier.

2.5. Direction de l'association

Le directeur général est chargé, sous le contrôle du conseil d'administration, de l'exécution des décisions du conseil d'administration, de la gestion journalière de l'association et de la direction du personnel.

Le directeur général et le directeur général adjoint participent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Le directeur général et le directeur général adjoint sont engagés et licenciés par le conseil d'administration. Il dresse le profil de fonction et procède à un appel à candidature. Dans le cadre de la sélection des candidats, il peut se faire assister par un jury externe.

Les autres directeurs sont engagés par le conseil d'administration sur proposition du directeur général. Le directeur général dresse le profil de fonction et procède à un appel à candidature. Dans le cadre de la sélection des candidats, le directeur général peut se faire assister par un jury externe. Ils sont licenciés, sur proposition du directeur général, par le conseil d'administration statuant à la majorité des membres présents ou représentés.

2.6. Règles de conduite

Le conseil d'administration prend les mesures nécessaires afin que tous les administrateurs servent l'intérêt de l'association et fassent preuve d'intégrité et d'engagement.

2.7. Rémunération des administrateurs

En vertu des statuts, les administrateurs ont droit à un jeton de présence.

L'Assemblée générale fixe le montant du jeton de présence. Le 19 février 2018, elle a ratifié la décision du Conseil d'administration du 26 janvier 2018 sur les modifications du montant des jetons de présence.

En application de l'article 2 de l'arrêté du 7 septembre 2017 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale fixant le plafonnement des rémunérations des membres des organes de gestion des organismes publics bruxellois, le Conseil d'administration a décidé le 26 janvier 2018 de fixer le montant des jetons de présence comme suit :

- un forfait de 300 € par séance pour le Président et le Vice-Président ;
- un forfait de 120 € par séance pour les administrateurs.

Par séance, on entend un ensemble de réunions se tenant le même jour. S'il y a un bureau exécutif, un Conseil d'administration et une Assemblée Générale le même jour, cette suite de réunions correspond à une séance.

ARTICLE 3 : COMITE STRATEGIQUE

3.1. Composition

Le comité stratégique se compose des membres du conseil d'administration ainsi que de quinze (15) membres représentant les interlocuteurs sociaux, le secteur du tourisme et le secteur culturel bruxellois. Ces membres sont désignés par le Gouvernement sur proposition de leur organisation.

Ils sont nommés pour une période de trois ans, renouvelable.

3.2. Fonctionnement

- **Calendrier**

Le comité stratégique se réunit au moins cinq fois par an. .

- **Convocations et président**

Les réunions sont convoquées par le directeur général. Le Président du conseil d'administration préside les réunions du comité stratégique. En son absence, le vice-

Président du conseil d'administration préside les réunions.

- **Décisions**

Le conseil d'administration ne peut se prononcer sur toute décision concernant le secteur du tourisme sans disposer au préalable de l'avis du comité stratégique. En cas d'avis unanime du comité stratégique, le conseil d'administration est lié par cet avis.

Les procès-verbaux sont communiqués au directeur général et au directeur général adjoint qui en informent dans leur compétence respectée les membres du comité de direction.

3.3. Compétences

Le Comité stratégique est un lieu de définition des orientations stratégiques en matière de tourisme. Il sera aussi une plateforme d'échanges et de discussion entre l'ASBL, les interlocuteurs sociaux ainsi que les secteurs du tourisme et culturel bruxellois.

Il sera également chargé de fournir des avis et des propositions en ces domaines au conseil d'administration.

ARTICLE 4 : COMITE DE DIRECTION

4.1. Composition

Le comité de direction se compose du directeur général et des autres directeurs nommés par le conseil d'administration, qui ont tous la qualité de directeur et qui font directement rapport au directeur général ou au directeur général adjoint.

Le directeur financier sera appelé à participer au conseil d'administration sur invitation du directeur général ou du directeur général adjoint. Celui-ci peut également entamer tout acte légal au niveau financier et ressources humaines dans le cas où le directeur général ou le directeur général adjoint lui en déléguerait la mission.

Les directeurs sont engagés, moyennant un contrat de travail répondant à leurs qualifications, sur nomination du conseil d'administration.

Le comité de direction peut faire appel à des conseillers internes ou externes qui peuvent, pour des points spécifiques à l'ordre du jour, siéger avec voix consultative au comité de direction. Seuls les directeurs nommés par le conseil d'administration ont le droit de siéger de manière permanente au comité de direction, reçoivent toutes les informations et peuvent voter.

4.2. Fonctionnement

- **Calendrier**

Le comité de direction se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société le requiert au siège social de visit.brussels. Pendant les mois d'été, les réunions sont prévues en fonction de la présence des membres du comité.

- **Convocations et président**

Les réunions sont convoquées par le directeur général, qui préside les réunions.

Si l'extrême urgence requiert que les réunions du comité aient lieu en l'absence du directeur général, ces réunions seront alors présidées par le directeur général adjoint.

Chaque membre du comité de direction peut inscrire des points à l'ordre du jour.

- **Présence**

En ce qui concerne un dossier qui relève de la compétence opérationnelle individuelle exclusive d'un directeur, il ne peut pas être délibéré et décidé en son absence.

- **Décisions**

Le comité de direction forme un collège et les décisions sont prises en consensus par ses membres. Dans des cas exceptionnels ou lorsque l'urgence ou l'intérêt de l'association le justifie, ou encore à l'initiative ou à la demande du directeur général ou du directeur général adjoint, un point de l'ordre du jour peut être soumis à un vote explicite.

Le cas échéant, la décision sera prise à la majorité simple des membres présents. En cas de parité des voix, la voix du président est prépondérante.

Lorsqu'aucun accord n'est trouvé, la décision finale est prise par le directeur général. Le fait qu'aucun consensus ne soit trouvé au sujet d'une décision est repris au procès-verbal de la réunion, en mentionnant la raison et la motivation de la décision finale.

Les décisions font l'objet de procès-verbaux écrits et sont communiquées aux personnes ou services concernés.

4.3. Compétences

- **Les directions**

De manière générale, le comité de direction est compétent pour accomplir tous les actes qui sont nécessaires pour pouvoir faire fonctionner l'association sur le plan stratégique et opérationnel. Le comité de direction est essentiellement chargé de la gestion exécutive de la société et doit recevoir à cet effet, de la part du conseil d'administration, la marge de manœuvre et la compétence de décision nécessaires.

- **Compétences exclusives**

Le comité de direction jouit des compétences exclusives non limitatives suivantes :

1. la prise des mesures qui sont nécessaires ou utiles pour mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration ou de l'assemblée générale ;
2. la mise sur pied d'un organigramme, le recrutement de personnel et l'élaboration

de la politique de ressources humaines, y compris l'approbation, l'adaptation et le suivi de l'application d'un code de conduite pour le personnel ;

3. dans les limites du budget, négocier, signer et accepter l'ensemble des offres de prix, contrats, commandes pour l'achat de matériel et de services pour l'association ;
4. la prise des mesures nécessaires en matière de gestion des risques (e.a. assurances, plan de recouvrement, garanties financières nécessaires), y compris prendre les mesures nécessaires afin d'éviter les conflits d'intérêts tels que prévus par le Code de droit économique;
5. dans le cadre de la limitation des risques définie par le conseil d'administration, la prise des mesures nécessaires concernant une gestion financière transparente et rentable des réserves et des droits en suspens, y compris prendre les mesures nécessaires afin d'être conforme au reporting prévu dans le code de droit économique ;
6. la prise des mesures nécessaires afin de respecter les obligations légales incombant à l'association;
7. la rédaction de communiqués de presse ;
8. l'organisation de la communication interne et externe ;
9. la concertation avec des organisations ou associations professionnelles impliquées dans la sphère d'activités de visit.brussels, y compris la concertation en préparation de l'assemblée générale;
10. la représentation de l'association au sein du conseil d'entreprise et vis-à-vis des syndicats ;
11. l'organisation des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques nécessaires, y compris la gestion des réserves opérationnelles et comptables ;
12. la mise sur pied d'un projet de budget et de comptes annuels et la présentation de ceux-ci pour approbation par le conseil d'administration ;
13. la présentation au conseil d'administration d'accords de coopération internationaux, de mandats ou contrats similaires avec des associations belges et/ou étrangères.
14. la communication d'informations et le suivi des dossiers ;
15. l'organisation d'un lobby politique (tant régional, fédéral que sur le plan européen) afin de sauvegarder les intérêts de l'association et d'optimiser son image ;
16. la mise en place d'une ligne à suivre, un soutien et des avis aux managers de leurs départements dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles;

17. la validation de la stratégie et des objectifs pour le département ainsi que pour les managers et évaluer leurs prestations;

18. Encourager et inciter le développement de projets transversaux

4.4. Directeur général

Le directeur général est nommé par le conseil d'administration.

Le directeur général, en charge plus particulièrement, du marketing, du convention et de l'administration, a une fonction exécutive importante, à savoir :

1. présider, diriger et organiser le comité de direction;
2. favoriser une culture d'entreprise qui soit caractérisée par une éthique stricte, une intégration individuelle parfaite et un grand sens des responsabilités;
3. communiquer les valeurs de la société et inspirer, par son comportement, l'attitude du personnel;
4. donner une ligne à suivre, un soutien et des avis aux autres membres du comité de direction dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles;
5. fixer des objectifs pour les autres membres du comité de direction et évaluer leurs prestations;
6. intervenir comme porte-parole et formuler publiquement le point de vue de la société ;
7. maintenir une communication permanente avec le président dans une ambiance d'ouverture et constructive, et stimuler une interaction effective entre le conseil d'administration et le comité de direction;
8. représenter l'association lors de réunions nationales ou internationales concernant toutes matières relevant de son objet social.

Le directeur général adjoint est en outre compétent pour officier, pendant l'absence du directeur général, comme président dans d'autres organes de l'organisation pour autant que ces compétences soient conformes aux compétences publiées dans le Moniteur belge. De plus, le directeur général adjoint est plus particulièrement responsable des piliers Culture & City Life et Events & Fairs.

4.5. Règles de conduite

- **Intégrité, indépendance, engagement, probité, éthique, cohésion et intérêt de la société**

L'on attend des membres du comité de direction une conduite intègre, éthique et responsable, ainsi que des preuves d'engagement.

De manière générale, les membres du comité de direction se comportent de façon irréprochable et ils ne portent en aucune façon atteinte aux intérêts moraux ou matériels de visit.brussels.

Ils s'engagent en particulier, à chaque acte ou décision du comité de direction, à ne pas se laisser guider par des intérêts individuels mais à toujours juger et agir dans l'intérêt social de visit.brussels.

Dans l'exercice de leur mission et de leurs responsabilités, les membres du comité de direction font preuve d'honnêteté, d'objectivité et de diligence.

- **Informations confidentielles**

Les membres du comité de direction ne communiqueront aucune information qu'ils ont obtenue dans l'exercice de leur fonction à des tiers ou ne l'utiliseront dans des matières sortant de la sphère de leur fonction.

Les membres du comité de direction ont, dans le cadre de leur mission, un droit illimité à l'information. S'ils estiment avoir reçu trop peu d'informations, ils peuvent toujours demander des informations supplémentaires au directeur général ou au directeur général adjoint. Les membres du comité de direction doivent recevoir simultanément les mêmes informations.

Sous réserve qu'ils y soient légalement obligés, les membres du comité de direction s'engagent à ne communiquer en aucune façon à des tiers, tant dans l'exercice de leur fonction qu'en dehors, des informations de nature confidentielle concernant l'association. Il leur est toutefois permis de communiquer ces informations au personnel ou à un autre intéressé si celui-ci devait être informé des informations concernées.

- **Secret professionnel**

Les membres du comité de direction reconnaissent être liés par le secret professionnel tel que prévu à l'art. XI. 281 du code de droit économique.

Responsabilité

Les membres du comité de direction sont solidairement responsables soit envers l'association, soit envers les tiers, en cas d'infractions à la loi et aux statuts de l'association.

En ce qui concerne les infractions auxquelles ils n'ont pas pris part, ils ne seront déchargés de leur responsabilité que si aucune faute ne leur est imputable et s'ils ont dénoncé ces infractions auprès du directeur général ou du directeur général adjoint par mail dans les 48 heures suivant le moment où ils en ont eu connaissance.

ARTICLE 5 : COMITE DE DIRECTION ELARGI

5.1. Composition

Le comité de direction élargi se compose du directeur général, du directeur général adjoint, des autres directeurs et directeurs adjoints qui font directement rapport au directeur général ou du directeur général adjoint et des managers qui font directement rapport aux directeurs.

Le comité de direction élargi peut faire appel à des conseillers internes ou externes qui peuvent, pour des points spécifiques à l'ordre du jour, siéger avec voix consultative au comité de direction élargi. Seuls les directeurs, directeurs adjoints et les managers ont le droit de siéger de manière permanente au comité de direction élargi et reçoivent toutes les informations. Préalablement à cette réunion, chaque manager récoltera les points que les membres de son service voudraient aborder.

5.2. Fonctionnement

- **Calendrier**

Le comité de direction élargi se tient tous les mois, en principe le dernier mardi du mois.

- **Convocations et président**

Les réunions sont convoquées par le directeur général, qui préside les réunions.

Chaque membre du comité de direction élargi peut inscrire des points à l'ordre du jour.

- **Décisions**

Le comité de direction élargi forme un collège et les décisions sont prises en consensus par ses membres.

Lorsqu'aucun accord n'est trouvé, la décision finale est prise par le directeur général.

Les décisions font l'objet de procès-verbaux écrits et sont communiquées aux personnes ou services concernés.

5.3. Compétences

- **Les directeurs adjoints et les managers**

De manière générale, le comité de direction élargi est compétent pour accomplir tous les actes qui sont nécessaires pour pouvoir faire fonctionner l'association sur le plan stratégique et opérationnel. Le comité de direction élargi a pour but de faire le point sur la situation des différents services, sur les projets en cours ou proposer de nouvelles initiatives. Ce comité de direction élargi permettra de communiquer sur l'évolution de projets transversaux.

- **Compétences exclusives**

Les directeurs adjoints et les managers jouissent des compétences exclusives non limitatives suivantes :

1. Définition de la stratégie et des objectifs du service ;
2. Gestion de staff : assure l'engagement et le licenciement du personnel du service; assure l'équilibre budgétaire au niveau des charges salariales du département ; vérifie le relevé des prestations ; la gestion des congés ; la motivation du personnel ; application du règlement de travail et contrôle du travail presté ; détecte les besoins en formation de l'équipe ; prévient la Manager RH de tout problème d'ordre professionnel rencontré par un membre de l'équipe ; organise des formations pour le personnel en fonction du budget alloués.
3. Gestion financière : assure l'équilibre budgétaire des OI alloués au service ; vérifie les notes de frais et gère les avances éventuelles ; management, coordination et gestion du budget général du service ; définit et respecte les budgets du

service; a une vision comptable globale de tout son service par l'analyse des budgets.

4. Suivi des procédures : le manager est responsable pour l'ensemble de son service de la bonne exécution de la procédure au niveau des marchés publics. Il doit s'assurer que toute dépense effectuée a été exécutée dans le cadre de la loi sur les marchés publics. Il assure le respect des procédures pour l'ensemble de son service.

5.4. Règles de conduite

- **Intégrité, indépendance, engagement, probité, éthique, cohésion et intérêt de la société**

L'on attend des membres du comité de direction élargi une conduite intègre, éthique et responsable, ainsi que des preuves d'engagement.

De manière générale, les membres du comité de direction élargi se comportent de façon irréprochable et ils ne portent en aucune façon atteinte aux intérêts moraux ou matériels de visit.brussels.

Ils s'engagent en particulier, à chaque acte ou décision du comité de direction élargi, à ne pas se laisser guider par des intérêts individuels mais à toujours juger et agir dans l'intérêt social de visit.brussels.

Dans l'exercice de leur mission et de leurs responsabilités, les membres du comité de direction élargi font preuve d'honnêteté, d'objectivité et de diligence.

- **Informations confidentielles**

Les membres du comité de direction élargis ne communiqueront aucune information qu'ils ont obtenue dans l'exercice de leur fonction à des tiers ou ne l'utiliseront dans des matières sortant de la sphère de leur fonction.

Les membres du comité de direction élargi ont, dans le cadre de leur mission, un droit illimité à l'information. S'ils estiment avoir reçu trop peu d'informations, ils peuvent toujours demander des informations supplémentaires au directeur général ou au directeur général adjoint. Les membres du comité de direction élargi doivent recevoir simultanément les mêmes informations.

Sous réserve qu'ils y soient légalement obligés, les membres du comité de direction élargi s'engagent à ne communiquer en aucune façon à des tiers, tant dans l'exercice de leur fonction qu'en dehors, des informations de nature confidentielle concernant l'association. Il leur est toutefois permis de communiquer ces informations au personnel ou à un autre intéressé si celui-ci devait être informé des informations concernées.

- **Secret professionnel**

Les membres du comité de direction élargi reconnaissent être liés par le secret professionnel tel que prévu à l'art. XI. 281 du code de droit économique.

ARTICLE 6 : CONSEIL D'ENTREPRISE

6.1. Composition

Le conseil d'entreprise se compose, d'une part, du directeur général adjoint et des autres directeurs et, d'autre part, des représentants des travailleurs.

Les représentants des travailleurs sont élus tous les quatre ans par les travailleurs de l'association sur base de listes de candidats présentés par les organisations représentatives de travailleurs et des cadres.

6.2. Fonctionnement

- **Calendrier**

Le conseil d'entreprise se tient tous les mois.

- **Convocations et président**

Les réunions sont convoquées par le directeur général adjoint, qui préside les réunions.

Chaque membre du conseil d'entreprise peut inscrire des points à l'ordre du jour.

- **Informations**

Les points d'information traités en réunion font l'objet de procès-verbaux écrits et sont communiquées à tous les membres du personnel de l'association.

6.3. Compétences

Le conseil d'entreprise est un organe paritaire au sein duquel l'employeur informe et consulte les représentants des travailleurs au niveau de la situation économique, financière et sociale de l'association.

ARTICLE 7 : Les règles principales de l'OBCC

7.1. Les principes budgétaires

L'ordonnance est d'application à l'entité régionale.

Les recettes et les dépenses afférentes à chaque année budgétaire, sont estimées et autorisées par une ordonnance annuelle.

L'année budgétaire commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

L'ensemble des recettes s'appliquant à l'ensemble des dépenses, toutes les recettes et toutes les dépenses sont retracées de façon sincère dans le budget. Leur sincérité s'apprécie compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler.

Les crédits budgétaires sont utilisés conformément au principe de bonne gestion financière, à savoir conformément aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité. Le principe d'économie prescrit que les moyens mis en oeuvre par l'entité régionale en vue de la réalisation de ses objectifs sont rendus disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriées et au meilleur prix.

Le principe d'efficience vise le meilleur rapport entre les moyens mis en oeuvre et les résultats obtenus.

Le principe d'efficacité vise l'atteinte des objectifs spécifiques fixés et l'obtention des résultats escomptés

Le budget est établi, exécuté et fait l'objet d'une reddition de comptes dans le respect du principe de transparence.

L'ordonnance contenant le budget détermine pour une année budgétaire, la nature, le montant et l'origine des recettes et la destination des dépenses ainsi que l'équilibre budgétaire et financier qui en résulte. L'ordonnance se base sur un équilibre économique défini, qui tient compte des engagements pris par la Région de Bruxelles-Capitale, ainsi que des objectifs et des résultats des missions qu'elle détermine.

La spécialité budgétaire couvre trois niveaux : la spécialité légale au niveau des programmes, la spécialité économique au niveau des groupes principaux de nature et la spécialité administrative au niveau des allocations de base.

7.2. Les recettes et les dépenses :

- Le budget prévoit et autorise toutes les opérations donnant lieu à dénouement financier, réalisées pour compte propre avec des tiers.
Il comprend :
 - 1° en recettes, l'estimation des droits constatés pendant l'année budgétaire;
 - 2° en dépenses :
 - a) les crédits d'engagement à concurrence desquels des sommes peuvent être engagées du chef d'obligations nées ou contractées au cours de l'année budgétaire et, pour les obligations récurrentes, dont les effets s'étendent sur plusieurs années, à concurrence des sommes exigibles pendant l'année budgétaire;
 - b) les crédits de liquidation à concurrence desquels des sommes peuvent être liquidées au cours de l'année budgétaire du chef de droits constatés découlant des obligations préalablement ou simultanément engagées.
- Le budget peut prévoir que, pour les dépenses qu'il désigne, les crédits à concurrence desquels des sommes peuvent être liquidées, sont non limitatifs.
- Les crédits d'engagement et de liquidation disponibles à la fin de l'année budgétaire tombent en annulation.
- Il ne peut être pris d'engagement ni de liquidation à charge d'une allocation de base au-delà des recettes disponibles dans le fonds.
- Les recettes affectées sont ventilées sur les allocations de base, liées au fonds budgétaire, du budget général des dépenses sur la base d'une clé de répartition fixée par l'ordonnateur compétent. Elles sont disponibles sur ces allocations de base pour

engagements et liquidations.

- A la fin de l'année budgétaire, les recettes disponibles sur chaque fonds budgétaire sont transférées à l'année budgétaire suivante.
- Dès le début de l'année budgétaire, les recettes disponibles ainsi transférées sont ventilées sur les allocations de base liées au fonds budgétaire du budget général des dépenses, selon la clé de répartition fixée par l'ordonnateur compétent.
- Dès le début de l'année budgétaire, les recettes disponibles transférées à charge desquelles des engagements n'ont pas encore été effectués, peuvent être utilisées pour de nouveaux engagements.
- Dès le début de l'année budgétaire, les recettes disponibles transférées à charge desquelles des liquidations n'ont pas encore été effectuées, peuvent être utilisés pour de nouvelles liquidations.
- Dans les limites des montants des crédits administratifs inscrits sur les allocations de base liées au fonds budgétaires dans le budget général des dépenses, les crédits d'engagement et les crédits de liquidation disponibles, afférents à chaque fonds budgétaire, varient en fonction des montants réellement encaissés des recettes affectées.
- Le montant des engagements réduits ou annulés des fonds budgétaires est restitué aux recettes disponibles.

ARTICLE 8: GESTION DES MARCHES PUBLICS



8 .1. DEFINITION -ELABORATION-PRINCIPES GENERAUX

Le marché public est un contrat onéreux conclu entre un pouvoir adjudicateur (une entreprise publique, ou une entité adjudicatrice pour qui est fait le marché) et un opérateur économique public ou privé (entrepreneur, fournisseur, prestataire de service qui exécute le marché) et qui porte sur des travaux, fournitures ou services visés par la loi.



Elaboration et lancement du marché :

1. Naissance du besoin et estimation budgétaire
2. Choix de la catégorie de marché
3. Choix du mode de passation
4. Élaboration du CSC et des documents du marché
5. Publicité
6. Réception des offres
7. Ouverture des offres
8. Analyse des offres
9. Motivation et information
10. Standstill et recours éventuel
11. Notification




Principes généraux :

1. Le principe d'égalité / non discrimination
2. Le principe de transparence
3. La mise en concurrence
4. Le principe du forfait
5. Le principe du service fait et accepté
6. Le principe de l'unicité / indépendance des marchés
7. Les incompatibilités / les ententes 
8. Responsabilité de l'adjudicataire en matière, sécurité hygiène, obligations sociales et fiscales 

8.2. SEUILS DE PUBLICATION**8.2.1. LES MARCHÉS PUBLICS DE FAIBLE MONTANT – FACTURE ACCEPTÉE : inférieur à 30.000 € htva**

- Pour tout achat de biens ou services dont le montant estimé est inférieur à 30.000 € htva.
- Ces marchés peuvent être conclus par facture acceptée.
- L'adjudicateur passe son marché, après consultation, si possible, des conditions de plusieurs fournisseurs  mais sans devoir demander le dépôt d'offres (la preuve de cette consultation doit pouvoir être fournie par le pouvoir adjudicateur, notamment auprès de la Cour des Comptes).
- Le marché ne doit pas être publié sur e-Notification
- C'est une procédure négociée. Si l'adjudicateur (visit.brussels) reçoit plusieurs offres, il peut entamer des négociations avec un seul prestataire ou plusieurs avant d'attribuer le marché. 
- L'adjudicateur peut soit renoncer à attribuer le marché, soit recommencer la procédure au besoin sous un autre mode.

8.2.2. PROCEDURE NEGOCIEE SANS PUBLICATION PREALABLE : entre 30.000€ htva et 135.000 € htva 


- Pour tout achat de biens ou services dont le montant estimé se situe entre 30.000€ htva et 135.000 € htva.
- Le marché ne doit pas être publié sur e-Notification
- Le cahier des charges de ce marché doit être envoyé à 3 fournisseurs minimum  L'activité commerciale de ces fournisseurs doivent correspondre à l'objet du marché. Par exemple, un marché pour des services de webdesign ne peut pas être envoyé à une entreprise de graphisme (à moins que cette entreprise propose également des services de webdesign). Il n'est pas obligatoire de recevoir 3 remises d'offre. 
- C'est une procédure négociée. Si l'adjudicateur (visit.brussels) reçoit plusieurs offres, il peut entamer des négociations avec un seul prestataire ou plusieurs avant d'attribuer le marché. 
- L'adjudicateur peut soit renoncer à attribuer le marché, soit recommencer la procédure au besoin sous un autre mode.

8.2.3. PROCEDURE NEGOCIEE AVEC PUBLICATION PREALABLE : entre 135.000 € htva et 209.000 € htva 




- Pour tout achat de biens ou services dont le montant estimé se situe entre 135.000 € htva et 209.000 € htva.

- Le marché doit être publié sur e-Notification.
- Tout opérateur économique intéressé peut présenter une offre en réponse à l'avis de marché qui a été publié. Le marché peut également être envoyé à plusieurs fournisseurs en plus de la publication si l'adjudicateur veut s'assurer de recevoir des offres. L'activité commerciale de ces fournisseurs doivent correspondre à l'objet du marché.
- C'est une procédure négociée. Si l'adjudicateur (visit.brussels) reçoit plusieurs offres, il peut entamer des négociations avec un seul prestataire ou plusieurs avant d'attribuer le marché.
- L'adjudicateur peut soit renoncer à attribuer le marché, soit recommencer la procédure au besoin sous un autre mode

8.2.4. PROCEDURE OUVERTE (NON NEGOCIEE AVEC PUBLICATION PREALABLE) : supérieur à 209.000 € htva

- Pour tout achat de biens ou services dont le montant estimé est supérieur à 209.000 € htva.
- Le marché doit être publié sur e-Notification.
- Le marché peut également être envoyé à plusieurs fournisseurs  en plus de la publication si l'adjudicateur veut s'assurer de recevoir des offres. L'activité commerciale de ces fournisseurs doivent correspondre à l'objet du marché.
- C'est une procédure non négociée. L'adjudicateur attribue le marché au soumissionnaire dont l'offre est jugée la plus avantageuse selon les critères d'attribution. Il n'y a pas de négociations possibles.
- Si aucune offre n'est jugée recevable, l'adjudicateur peut renoncer à attribuer le marché et peut le relancer en procédure négociée.

Remarques:

- Dans tous les cas, l'adjudicateur n'a aucune obligation d'attribuer le marché, il peut  soit renoncer à attribuer, soit recommencer la procédure en changeant les modalités du marché initial (par exemple dans le cas où aucune offre n'a été jugée recevable)
- Dans certains cas, l'adjudicateur ne doit pas faire de marché public:
 - Lorsqu'il s'agit d'achat d'espaces médias spécifiques proposés par des opérateurs économiques (ex: Facebook, RTBF, magazines, etc)
 - Lorsqu'un opérateur économique possède un monopole (STIB, BPOST 
 - Lorsqu'il s'agit de prestataires possédant des spécificités artistiques
 - Pour la participation à des salons 
 - ... (liste non exhaustive)
- Tout marché peut être reconductible moyennant un avenant de reconduction et pour autant que la durée totale du marché et des reconductions ne dépassent pas 4 ans ainsi que le seuil de publication supérieur.

8.3. PROCEDURE En pratique chez visit.brussels

8.3.1. Pour tout achat de biens ou services inférieur à 5000 € htva :

- Le chargé de projet envoie un mail à minimum 3 fournisseurs où il spécifiera l'objet du marché, une date limite de remise d'offre et éventuellement des critères d'attribution.

- Après réception des offres, le chargé de projet sélectionne le soumissionnaire qu'il a jugé ayant remis la meilleure offre et établit ensuite un PO (bon de commande, cf procédure de création des bons de commande)
- Le PO est soumis pour validation au service Achat qui vérifie que l'attribution est conforme
- Après validation du PO par le service Achat, le chargé de projet transmet ce PO au soumissionnaire choisi. Ce PO validé confirme l'attribution du marché au prestataire
- Il appartient au chargé de projet de prévenir de la non-attribution aux soumissionnaires non retenus et/ou de leur fournir des explications sur leur non-attribution

8.3.2. **PROCEDURE NEGOCIEE SANS PUBLICATION PREALABLE**

Pour tout achat de biens ou services entre 5000 € htva et 135.000 € htva :

- Le chargé de projet émet le souhait de lancer un marché public auprès du service Achat.
- Après accord sur les modalités du cahier des charges (éléments techniques du marché, critères d'attribution...), le chargé de projet envoie une 1^{ère} version du CSC au service Achat qui valide ou renvoie avec ses commentaires. Il y a 2 versions de cahier des charges :
 - CSC simplifié pour les montants entre 5000€ et 30.000€
 - CSC complet pour les montants entre 30.000€ et 135.000€.
- Après accord sur la version finale du CSC, le chargé de projet contacte 3 fournisseurs minimum et leur envoie le CSC.
- Après réception des offres et d'éventuelles négociations, le chargé de projet sélectionne le soumissionnaire qu'il a jugé ayant remis la meilleure offre et établit ensuite un PO (bon de commande, cf procédure de création des bons de commande).
- Il joint également une pré-analyse des offres à destination du service Achat
- Le service Achat analyse les offres au regard des critères d'attribution et rédige une décision motivée d'attribution de marché ainsi que les courriers d'attribution et de non-attribution.
- La DMAM et les courriers sont envoyés pour signature auprès du CEO.
- Après le retour des documents signés au service Achat, le PO est validé.
- Le service Achat engage le montant conformément à l'offre retenue et transmet le PO, les courriers d'attribution et de non-attribution au chargé de projet. Ce dernier transmet les différents courriers aux soumissionnaires.

8.3.3. **PROCEDURE NEGOCIEE AVEC PUBLICATION PREALABLE**


Pour tout achat de biens ou services entre 135.000€ htva et 209.000 € htva :

- Le chargé de projet émet le souhait de lancer un marché public auprès du service Achat
- Après accord sur les modalités du cahier des charges (éléments techniques du marché, critères d'attribution...), le chargé de projet envoie une 1^{ère} version du CSC (version CSC complet, cf Annexe 1.2) au service Achat qui valide ou renvoie avec ses commentaires
- Après accord sur la version finale du CSC, le service Achat publie un avis de marché sur e-notification et joint le CSC
- Le chargé de projet peut de son côté prévenir des fournisseurs et les informer de l'avis de marché
- Lorsque la date de remise des offres est échue, le chargé de projet procède à l'ouverture des offres reçues
- Il peut alors entamer d'éventuelles négociations avec les différents soumissionnaires ayant remis une offre
- Après la fin de ces négociations, le chargé de projet sélectionne le soumissionnaire qu'il a jugé ayant remis la meilleure offre et établit ensuite un PO (bon de commande, cf procédure de création des bons de commande)
- Il joint également une pré-analyse des offres à destination du service Achat
- Le service Achat analyse les offres au regard des critères d'attribution et rédige une décision motivée d'attribution de marché (DMAM, cf Annexe 2) ainsi que les courriers d'attribution (cf Annexe 3) et de non-attribution (cf Annexe 4)
- La DMAM et les courriers sont envoyés pour signature auprès du CEO
- Après le retour des documents signés au service Achat, le PO est validé
- Le service Achat engage le montant conformément à l'offre retenue et transmet le PO, les courriers d'attribution et de non-attribution au chargé de projet. Ce dernier transmet les différents courriers aux soumissionnaires

8.3.4. **PROCEDURE OUVERTE (NON NEGOCIEE)**

Pour tout achat de biens ou services supérieur à 209.000 € htva

- Le chargé de projet émet le souhait de lancer un marché public auprès du service Achat
- Après accord sur les modalités du cahier des charges (éléments techniques du marché, critères d'attribution...), le chargé de projet envoie une 1^{ère} version du CSC (version CSC complet, cf Annexe 1.2) au service Achat qui valide ou renvoie avec ses commentaires
- Après accord sur la version finale du CSC, le service Achat publie un avis de marché sur e-notification et joint le CSC

- Le chargé de projet peut de son côté prévenir des fournisseurs et les informer de l'avis de marché 
- Lorsque la date de remise des offres est échue, le chargé de projet procède à l'ouverture des offres reçues
- Il n'y a aucune négociation
- Le chargé de projet sélectionne le soumissionnaire qu'il a jugé ayant remis la meilleure offre et établit ensuite un PO (bon de commande, cf procédure de création des bons de commande)
- Il joint également une pré-analyse des offres à destination du service Achat
- Le service Achat analyse les offres au regard des critères d'attribution et rédige une décision motivée d'attribution de marché ainsi que les courriers d'attribution et de non-attribution
- La DMAM et les courriers sont envoyés pour signature auprès du CEO
- Après le retour des documents signés au service Achat, le PO est validé
- Le service Achat engage le montant conformément à l'offre retenue et transmet le PO, les courriers d'attribution et de non-attribution au chargé de projet. Ce dernier transmet les différents courriers aux soumissionnaires par courrier recommandé.



ARTICLE 9: ECHEANCIER GENERIQUE

- **Input pour rapport annuel contrôle de gestion Tourisme année -1**
Remise de propositions à la Direction Générale : fin janvier
Remise de l'input à la Cellule Stratégique du SPRB : mi-février
- **Comptabilité budgétaire / Comptes de l'ASBL année -1**
Présentation de la comptabilité budgétaire au CE : fin février
Présentation de la comptabilité budgétaire au CA : fin février
Remise de rapport des comptes à la direction générale : fin mai
Présentation des comptes au CE : juin, avant CA
Approbation des comptes par le CA : fin juin
Approbation des comptes par l'AG : fin juin
Présentation des comptes au Comité Stratégique : fin juin
Remise au cabinet de tutelle : fin juin
- **Ajustements budget année courant**
Remise de propositions à la Direction Générale : fin mars
Présentation au CE : début avril
Approbation par le CA : fin avril
Remise au cabinet de tutelle : début mai

- **Rapport d'activité année -1**
Remise de projet à la direction générale : fin mars
Présentation au CE : début avril
Approbation par le CA : fin avril
Présentation au Comité Stratégique : fin mai
Remise au cabinet de tutelle : fin mai

- **Plan d'Action année +1**
Consultation du secteur : en décembre année -1 (visit.brussels day)
Consultation du Comité Stratégique : au mois de mars
Remise de projet à la direction générale : fin avril
Présentation au CE : début mai
Approbation par le CA : fin mai
Présentation au Comité Stratégique : fin mai
Remise au cabinet de tutelle : fin mai
Approbation par l'AG : fin juin

- **Budget année +1**
Remise de propositions à la direction générale : fin avril
Présentation au CE : début mai
Approbation par le CA : fin mai
Présentation au Comité Stratégique : fin mai
Remise au cabinet de tutelle : fin mai
Approbation par l'AG : fin juin

- **Rapportage au CE des Informations économiques et financières annuels de l'année -1**
Remise de projet à la direction générale : mi-mai
Envoi au réviseur : fin mai
Envoi au CE : mi-juin
Présentation au CE en présence du réviseur : fin juin

- **Input pour la lettre d'orientation Tourisme année +1**
Remise de propositions à la Direction Générale : mi-juillet
Remise de l'input à la Cellule Stratégique du SPRB : fin août
Remise de projet consolidé par le SPRB : mi-septembre

- **Rapportage financier trimestriel de l'année courant au Conseil d'Entreprise**
Rapportage 1^{er} trimestre : envoi au CE mi-mai / présentation début juin
Rapportage 2^{ième} trimestre : envoi au CE mi-août / présentation début septembre
Rapportage 3^{ième} trimestre : envoi au CE mi-novembre / présentation début décembre
Rapportage 4^{ième} trimestre : envoi au CE mi-février année +1 / présentation début mars année +1

Chaque année, cet échéancier sera concrétisé avec les dates précises avant début février

ARTICLE 10: DISPOSITIONS FINALES

La présente charte de gouvernance d'entreprise a été établie et approuvée par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration veille à ce que cette charte soit correctement appliquée dans la pratique.

Sur base régulière, le conseil d'administration teste et évalue l'efficacité et l'exhaustivité de cette charte et assure les modifications et actualisations nécessaires de celle-ci de sorte qu'elle donne toujours une image correcte du processus décisionnel au sein de la société.

Le conseil d'administration informe le directeur général de l'application concrète de la charte et des modifications et actualisations de celle-ci.

La charte sera en outre communiquée au personnel via le site Intranet de visit.brussels.