



# Règlement d'ordre intérieur des clusters

Ce document est complété par un document spécifique à chaque cluster comprenant

- La segmentation des activités représentées au sein du cluster
- Les critères d'adhésion spécifiques pour les membres effectifs et les candidats membres
- La composition des segments/groupes de son Advisory Board basée sur la segmentation des activités

## Table des matières

Table des matières .....	2
1. Contexte .....	4
2. Missions et services .....	5
3. Organisation interne .....	6
4. Dénomination et année de création .....	6
5. Membres et partenaires .....	7
5.1 Les membres effectifs .....	7
5.2 Les candidats membres .....	7
5.3 Les partenaires .....	7
5.4 Liste des membres et partenaires .....	8
5.5 Équilibre entre les catégories .....	8
6. Critères d'adhésion et d'exclusion .....	9
6.1 Critères d'adhésion pour les membres effectifs .....	9
6.2 Critères d'adhésion pour les candidats membres .....	9
6.3 Critères d'exclusion des membres & démission .....	10
7. Processus d'adhésion et d'exclusion .....	11
7.1 Processus d'adhésion .....	11
7.2 Processus d'exclusion .....	11
8. Advisory Board .....	12
8.1 Constitution .....	12
8.2 Composition .....	12
8.3 Fin de mandat .....	12
8.4 Election d'un.e Président.e et Vice-Président.e .....	13
8.5 Rôle de l'Advisory Board .....	13
8.6 Rôle des advisors .....	13
8.7 Rôle des Président.e et Vice-président.e .....	14
8.8 Organisation des réunions .....	14
8.9 Rôles respectifs dans l'organisation des réunions .....	15
9. Réunion annuelle .....	15



# 1. Contexte

La Région de Bruxelles-Capitale a confié à l'Agence Bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (hub.brussels), le soin de porter la politique de clustering régionale dans son contrat de gestion.

hub.brussels héberge 6 clusters dans des domaines prioritaires pour la Région. Par ordre de création : ecobuild.brussels, software.brussels, lifetech.brussels, play.brussels, hospitality.brussels et circlemade.brussels.

Un cluster est un réseau interconnecté d'entreprises et d'institutions actives dans un domaine particulier au sein d'un écosystème et situées dans une même zone géographique. Ces acteurs entretiennent des relations et coopèrent au profit des entreprises et du développement territorial.

Un cluster vise à stimuler la compétitivité des entreprises appartenant à son domaine d'activités. Il rassemble en son sein 3 types d'acteurs : des entreprises, des partenaires publics et des partenaires privés. Grâce à la proximité de ces acteurs, le cluster stimule l'innovation et permet aux entreprises de se développer plus rapidement.

Ce règlement d'ordre intérieur précise les règles de fonctionnement des clusters. Dans le cadre d'une harmonisation entre les différents clusters, certaines parties de ce ROI sont communes à l'ensemble et d'autres sont liées aux spécificités du domaine d'action.

## 2. Missions et services

Les clusters ont 5 missions :

### ***Mettre en relation***

Créer une dynamique entre tous les acteurs de l'écosystème (institutionnels, académiques et entreprises) en vue de favoriser les synergies et d'initier de nouvelles opportunités publiques ou privées.

### ***Inspirer***

Œuvrer au partage de connaissances, communiquer les pratiques innovantes auprès des acteurs pour les aider à développer leur projet entrepreneurial et adapter leur modèle d'affaires.

### ***Accompagner***

Soutenir le développement économique des entreprises bruxelloises.

### ***Valoriser***

Mettre en valeur ses membres et contribuer à leur visibilité au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, en Belgique et à l'international.

### ***Internationaliser***

Soutenir le développement des membres à l'international par la participation à des salons, foires, conférences, B2B, etc et l'accès à des réseaux (Réseau des conseillers économiques et commerciaux, Réseau des National Contact Points, Réseau Enterprise Europe Network.)

De ces 5 missions découlent 5 services aux entreprises :

### ***Réseautage***

Mise en relation des membres pour création d'une communauté et d'une relation de confiance ;

Aide au montage de projets communs ;

Mise en contact avec de potentiels partenaires ou clients.

### ***Partage des connaissances***

Sensibilisation, information, échanges et formations sur diverses thématiques liées à l'entrepreneuriat, l'innovation, la durabilité.

### ***Accompagnement individuel***

Conseils sectoriels personnalisés ;

Accès aux expertises de hub.brussels ;

Accès à des consultances spécifiques.

### **Visibilité**

Mise en valeur des entreprises membres (site web) ;

Promotion de leurs activités et projets (newsletter, réseaux sociaux et actions de promotion ciblées) ;

Invitation des entreprises sur des salons

### **Internationalisation**

Invitation à des missions ou salons internationaux ;

Mise en contact avec de potentiels partenaires ou clients via le réseau des attachés économiques et commerciaux ;

Accès aux programmes de financement européen.

## **3. Organisation interne**

Ces missions et services sont mis en place par l'équipe de gestion du cluster en concertation avec l'Advisory Board (point 8). Ils font l'objet d'un plan d'action annuel discuté en Board.

Chaque cluster dispose de sa propre équipe.

La Région met à disposition des clusters, les ressources nécessaires pour assurer leurs missions.

## **4. Dénomination et année de création**

Les clusters, sans forme juridique et avec leur année de création, sont repris ci-dessous.

ecobuild.brussels, 2007

software.brussels, 2011

play.brussels, 2013

lifetech.brussels, 2015

hospitality.brussels, 2017

circlemade.brussels, 2018

## 5. Membres et partenaires

Le cluster est composé de membres effectifs, de candidats membres et de partenaires.

### 5.1 Les membres effectifs

Les membres effectifs sont des entreprises à finalité économique, personnes physiques ou morales, y compris sous statut de coopératives, ayant un siège social ou d'activité dans la Région de Bruxelles-Capitale et possédant un numéro d'entreprise. Ils sont admis en cette qualité par l'Advisory Board, après avoir suivi le processus d'adhésion repris au point 7.

Pour être membres effectifs, les entreprises doivent répondre aux critères d'adhésion repris au point 6. Ces critères sont concertés avec l'Advisory Board.

Les membres effectifs bénéficient de tous les services offerts par le cluster.

Les membres effectifs admis s'engagent à adhérer au règlement d'ordre intérieur et à la charte ainsi qu'à participer activement à la vie du cluster.

Les membres effectifs ont le droit de vote dans le cadre des élections de l'Advisory Board.

### 5.2 Les candidats membres

Les candidats membres sont toutes personnes physiques ou morales qui ne répondent pas encore aux critères d'adhésion pour devenir membre effectif mais qui, moyennant un développement complémentaire pourront y répondre à l'avenir. Pour être candidat membre, il faut répondre à un minimum de critères repris au point 6.

Les candidats membres ne bénéficient pas de tous les services comme les membres effectifs. Ils ne reçoivent pas la pleine visibilité. Ils ne peuvent siéger aux Advisory Boards.

Tout candidat peut devenir membre effectif après une période minimale de 6 mois et doit, à cette fin, introduire un dossier au titre de membre effectif en suivant le processus repris au point 7. Dans ce cas, il doit respecter l'ensemble des critères d'adhésion. Il dispose d'une période de 2 ans pour passer de candidat à effectif. Passé cette période, il devra réintroduire un dossier de candidature complet.

En cas de refus de la candidature proposée, la décision est sans appel. Cette décision doit être motivée par écrit et portée à la connaissance du candidat.

Un candidat refusé a le droit de réintroduire un dossier de candidature à tout moment.

### 5.3 Les partenaires

Les partenaires sont les personnes physiques ou morales, de droit public ou privé, admis en cette qualité par l'Advisory Board, après analyse de leur dossier de candidature et la signature de la charte d'adhésion. Il s'agit d'organisations qui apportent leur soutien au développement des entreprises du cluster.

Les partenaires peuvent appartenir à 3 types :

- Le monde scientifique et académique : universités et leurs services spécialisés, chaires académiques, hautes écoles, centres de recherche,...
- Les organismes publics : institutions publiques qui entretiennent des liens avec le domaine d'activité du cluster, qu'elles soient transversales, sectorielles ou thématiques.
- Les organismes privés : fédérations et organes représentatifs des entreprises (chambres de commerce et d'industrie, associations...), organismes de promotion (ASBL de promotion du domaine d'activités...), les organismes de formation (centres de compétences, instituts de formation,...), les organismes de financement et les organismes de soutien aux entreprises (incubateurs, co-working, start up studio, bureaux de consultance généralistes,...).

Il n'y a pas à proprement parlé de critères d'adhésion pour les partenaires mais ils doivent pouvoir démontrer leur intérêt et leur apport spécifique au cluster.

Les partenaires admis s'engagent à adhérer au règlement d'ordre intérieur et à la charte, ainsi qu'à contribuer activement à la vie du cluster.

Les partenaires ont le droit de vote dans le cadre des élections de l'Advisory Board.

## 5.4 Liste des membres et partenaires

L'équipe de gestion du cluster tient à jour une liste des membres et partenaires du cluster mentionnant les nom, prénom et domicile de ceux-ci ou, lorsqu'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la forme juridique et l'adresse du siège en Région de Bruxelles-Capitale.

## 5.5 Équilibre entre les catégories

Il existe un équilibre entre les différentes catégories appartenant au cluster. Ainsi, il doit y avoir plus de membres effectifs que de partenaires et de candidats membres . Un objectif de 15% de partenaires à terme semble réaliste. Au démarrage d'un cluster, une proportion de 25 % de partenaires est acceptée. Une proportion de maximum 20% à 25% de candidats membres est idéale.



## 6. Critères d'adhésion et d'exclusion

### 6.1 Critères d'adhésion pour les membres effectifs

Il existe trois types de critères :

#### 5.1.1. Critères administratifs

- Inscription dans une des catégories de la segmentation du cluster
- Siège social ou siège d'activité en Région de Bruxelles-Capitale
- Numéro d'entreprise
- Disposer d'un chiffre d'affaires minimum ou d'une levée de fonds récente
- Signature de la charte

#### 5.1.2. Les critères spécifiques liés au domaine d'activité

Chaque cluster établit ses critères spécifiques qui sont repris dans un document séparé, complémentaire et joint au ROI commun.

Commentaires : L'activité de l'entreprise doit s'intégrer dans la segmentation définie par le cluster. Chaque cluster définit les entreprises cœur de cible et les entreprises qui complètent la chaîne de valeur. Un cluster peut aussi prévoir l'exclusion de certains types d'activités. Des critères spécifiques sont établis avec l'Advisory Board pour chaque cluster.

Dans le travail de segmentation des entreprises qui peuvent entrer dans le cluster, des pourcentages sont attribués à chaque catégorie. Ces pourcentages doivent correspondre à un mix idéal des catégories pour faire fonctionner la dynamique de clustering tenant compte du nombre potentiel d'entreprises dans la Région. Ils sont établis avec l'Advisory Board et analysés chaque année.

#### 5.1.3. Critères d'implication/motivation

Les entreprises qui veulent rejoindre le cluster doivent démontrer leur motivation.

Elles doivent s'impliquer dans le cluster à raison de 2 activités/an minimum.

Elles doivent collaborer avec les autres membres du cluster par l'échange de connaissance ou de réseau.

Elles doivent s'impliquer en participant aux enquêtes, fournissant des données, participant à la réalisation d'outils de promotion et de communication, etc.

### 6.2 Critères d'adhésion pour les candidats membres

Les candidats membres peuvent être de 2 types. Soit ils ne sont pas assez avancés dans leur business et ne commercialisent pas encore ou n'ont pas de numéro d'entreprise (ex : projet de spin-off des universités ou porteurs early stage), soit ils ne sont pas assez avancés tenant compte

9

des critères spécifiques fixés par le cluster (ex : ils n'atteignent pas le minimum requis attendu en construction durable ou en économie circulaire).

Ils doivent au moins respecter les critères suivants :

- Inscription dans une des catégories de la segmentation du cluster
- Siège social ou siège d'activité prévu en Région de Bruxelles-Capitale
- Signature de la charte
- Répondre au minimum à certains critères spécifiques (voir document complémentaire)
- Répondre aux critères d'implication/motivation

### 6.3 Critères d'exclusion des membres & démission

Dès le moment où un membre effectif (ou candidat) ne remplit plus les conditions d'admission, il cesse d'être membre effectif (ou candidat) de plein droit par la simple constatation de ce fait par l'Advisory Board.

L'affiliation prend fin de plein droit au moment où le membre effectif (ou le candidat) décède, est déclaré en faillite, est déclaré en incapacité, n'a plus de siège social ou de siège d'activité à Bruxelles, est placé sous administration provisoire ou quand le membre effectif (ou le candidat) en tant que personne morale est dissous.

Un membre effectif ou un candidat membre peut être exclu en cas de comportement déplacé, de manquement professionnel, d'agissements ou de paroles désobligeant envers les autres membres ou l'équipe de gestion, dans les cas d'insubordination répétée ou volontaire du règlement d'ordre intérieur ou en cas de mauvaise gestion d'entreprise. Il peut être exclu aussi pour non collaboration ou implication dans la vie du cluster. L'exclusion d'un membre effectif ou candidat membre est prononcée par l'Advisory Board. Tout membre ou candidat membre dont l'exclusion est proposée sera préalablement contacté et s'il le désire, pourra être entendu par l'Advisory Board.

Les membres effectifs et les candidats membres sont libres de se retirer à tout moment du cluster en adressant un mail à l'équipe de gestion.

## 7. Processus d'adhésion et d'exclusion

### 7.1 Processus d'adhésion

Toute entreprise ou partenaire qui souhaite faire partie du cluster doit introduire un dossier de candidature auprès de l'équipe de gestion. La demande peut se faire via le site web du cluster. Idéalement une rencontre est organisée entre l'entreprise et un représentant de l'équipe de gestion avant l'introduction du dossier afin de présenter le cluster et vérifier si l'entreprise ou le partenaire remplit les conditions pour pouvoir rejoindre le cluster.

Le passage candidat membre vers membre effectif fait l'objet d'un formulaire adapté.

Un comité de sélection est instauré qui se compose idéalement de 3 personnes dont deux représentants du Board (une entreprise et un partenaire) et une personne de l'équipe de gestion. Cette personne prépare les dossiers et donne son avis. Le comité se réunit régulièrement pour analyser les candidatures selon les critères établis au point 6. Le comité de sélection prend la décision d'accepter ou refuser les nouveaux membres et partenaires. S'il a des doutes sur certaines candidatures, il porte la décision au niveau de l'Advisory Board qui peut entendre les candidats s'il le souhaite.

Les décisions du comité de sélection sont présentées pour information à l'Advisory Board qui suit.

Lorsque le membre ou partenaire a été accepté, il doit signer la charte qui est un engagement mutuel de l'entreprise et du cluster. En tant que membre effectif et partenaire, il ne pourra être considéré comme membre ou partenaire à part entière et présenté sur le site web, que lorsqu'il aura signé la charte.

### 7.2 Processus d'exclusion

Lorsqu'un manquement est constaté, l'entreprise est contactée par l'équipe de gestion pour présenter ses arguments.

Le dossier est présenté avec les arguments pour et contre lors d'un Advisory Board. Si l'entreprise a demandé à être entendue, elle sera invitée à se présenter en Board. Celui-ci statue sur l'exclusion ou non du membre.

La décision motivée est transmise à l'intéressé.

## 8. Advisory Board

### 8.1 Constitution

Les membres effectifs et les partenaires du cluster élisent un Advisory Board, à la majorité simple des voix. Les élections ont lieu tous les 3 ans soit lors de la réunion annuelle du cluster soit de manière électronique.

L'appel à candidatures se fait auprès des membres effectifs et des partenaires par mailing au plus tard dans le mois précédant la réunion annuelle. Les candidats qui se sont manifestés, sont invités à présenter leurs arguments. Idéalement, chaque groupe/segment possède minimum 2 candidats.

Dans le cas où un segment/groupe ne serait pas représenté faute de candidat ou de vote, le Board pourra coopter un membre d'un autre segment/groupe afin de garantir la représentativité de l'ensemble des segments/groupes au Board.

### 8.2 Composition

Le Board est composé idéalement de 15 advisors et de 20 advisors maximum. Idéalement, 2/3 des advisors sont issus des membres effectifs. Les membres effectifs représentent au minimum 51% de l'ensemble des advisors. Chacun des segments/groupes constituant le cluster doit pouvoir être représenté au sein du Board.

Chaque cluster définit la composition des groupes/segments de son Board.

Le.a coordinateur.rice et un représentant de l'équipe de gestion participent au Board avec voix consultative.

Les advisors sont désignés pour trois ans et peuvent être reconduits à plusieurs reprises. Ils ne peuvent justifier d'aucune rémunération.

Les advisors issus de la catégorie des partenaires peuvent désigner un représentant de réserve.

En cas de vacance d'une place suite au départ d'un membre ou partenaire, celle-ci est donnée soit à un autre représentant du membre ou partenaire, soit au candidat arrivé en deuxième place du même segment/groupe lors des élections.

Les advisors s'engagent à représenter les intérêts du groupe/segment pour lequel ils sont élus.

### 8.3 Fin de mandat

Le mandat d'un membre du Board se termine naturellement par la perte de sa qualité de membre effectif ou de représentant de membre effectif ayant la personnalité morale.

Après trois absences consécutives non excusées, l'advisor sera considéré comme démissionnaire sauf s'il manifeste son intention contraire après avoir été averti par mail.

Le non-respect du règlement, l'absence d'un membre à la moitié des réunions sans justification valable, les fautes graves, agissements ou paroles qui pourraient entacher l'image du Board, sont des actes qui peuvent conduire à l'exclusion du Board. Un avertissement sera adressé par le Board au membre concerné. En cas de récidive, l'exclusion du membre pourra être proposée après audition de celui-ci.

## 8.4 Election d'un.e Président.e et Vice-Président.e

Les advisors élisent un.e Président.e dès la première réunion qui suit les élections. Ils peuvent également désigner un.e Vice-Président.e. Le Président doit être un membre effectif du cluster.. La durée maximale de leur mandat est de trois ans. Le mandat peut être reconduit. Il ne peut justifier d'aucune rémunération.

En cas d'empêchement du.de la Président.e, ses fonctions sont assumées par le.a Vice-Président.e ou, en son absence, par l'équipe de gestion..

Le.la Président.e ou le.la Vice-Président.e peuvent démissionner de leur fonction par l'envoi d'un mail à l'équipe de gestion. Le point est traité lors de la réunion du Board qui suit. Une nouvelle élection est organisée.

## 8.5 Rôle de l'Advisory Board

L'Advisory Board est un organe consultatif qui représente les intérêts du cluster et de ses membres. Grâce à la diversité des acteurs qui le constitue, il permet à la Région de Bruxelles-Capitale de s'appuyer sur les besoins du terrain pour renforcer un domaine d'activités.

L'Advisory Board a pour mission de guider le développement et l'évolution des activités du cluster. Il oriente la stratégie de développement et l'action du cluster afin de soutenir ses membres dans un but de développement économique territorial.

Le Board délègue au Comité de sélection, l'approbation de nouveaux membres et partenaires sauf en cas de non unanimité. Les décisions du Comité de sélection sont présentées en Board pour information.

Le Board désigne son.a président.e et vice-président.e. Il fait appliquer le ROI et prend les décisions en cas de non-respect de celui-ci.

Le Board donne son avis sur les critères d'adhésion et la segmentation des membres et partenaires ainsi que sur toute modification du ROI des clusters.

Le Board donne son avis sur la stratégie (vision, positionnement, etc) et le plan d'actions du cluster.

Le Board, après discussion en réunion, peut faire remonter des difficultés de terrain auprès des autorités compétentes. Il adresse une note, extraite des PV, faisant état de ces observations aux organes de décision de hub et aux autorités politiques concernées.

## 8.6 Rôle des advisors

Il est attendu des advisors :

- qu'ils contribuent à la constitution de points à inscrire à l'ordre du jour,
- qu'ils consultent l'ordre du jour et les documents préparatoires éventuels,
- qu'ils fassent remonter via le Board toute analyse, information, témoignage et problématique récoltés et vécus sur leur terrain propre,
- qu'ils participent activement aux réunions du Board en apportant leur expertise,

- qu'ils soient force de propositions, par exemple en proposant des suggestions d'actions adaptées aux besoins du terrain.

Les membres contribuent en bonne intelligence à faciliter les actions du cluster en faveur de l'économie et l'emploi de la Région. Ils sont les ambassadeurs du cluster.

En dehors des réunions du Board, les membres peuvent être associés à des groupes de travail ou des réflexions stratégiques, sur base ponctuelle ou structurelle. Chaque membre peut devenir le référent d'un groupe de travail dont il présentera les avancées en Board.

Ces groupes de travail ou de réflexions stratégiques potentiels font l'objet d'un rapport synthétique qui est communiqué à l'ensemble des membres du Board.

## 8.7 Rôle des Président.e et Vice-président.e

Le.la Président.e du cluster représente l'ensemble des membres du cluster. On attend de lui.elle les éléments suivants :

- Avoir une présence assidue aux Boards
- Co-préparer les Boards avec le.la coordinateur.rice et/ou l'équipe de gestion
- Représenter le Board auprès de l'équipe de gestion via des interactions régulières (1x/mois)
- Avoir des points de synchronisation réguliers avec le.la Vice-Président.e s'il y en a un.e
- Présider les réunions en suivant l'ordre du jour et distribuant la parole
- Synthétiser les échanges en réunion et rappeler les priorités
- Assurer la sérénité et l'efficacité des débats
- Générer les consensus (tout le monde d'accord) / consentements (zéro objection)

Il.elle joue un rôle de porte-parole du cluster vis-à-vis des membres. Il peut être amené à jouer ce rôle vers un public plus large mais à la condition expresse de se coordonner avec l'équipe de gestion du cluster.

Le.a Vice-Président.e du Board remplace le.la Président.e en cas d'absence/retrait de ce dernier. Il.elle challenge le.la Président.e et représente le cluster en binôme avec le.la Président.e.

Il.elle est aussi présent.e, impliqué.e et engagé.e que le.la Président.e.

## 8.8 Organisation des réunions

Le Board se réunit 4 à 6 fois par an. Le secrétariat est assuré par l'équipe de gestion du cluster. Un ordre du jour est envoyé une semaine avant la tenue de chaque Board. Il peut être accompagné de documents. Les advisors peuvent proposer des points complémentaires.

Tout advisor qui ne peut assister aux réunions est tenu d'en informer l'équipe de gestion.

Les dates des Boards sont fixées au moins un mois avant la tenue de la réunion.

Les décisions du Board sont consignées dans un compte-rendu transmis aux advisors dans les 15 jours.

Les advisors sont tenus aux clauses de confidentialité quant au contenu des dossiers ou projets de recherche développés et à toute autre information concernant directement des entreprises du cluster.

En cas de conflit d'intérêt sur un point à l'ordre du jour, la personne concernée est tenue d'en informer le.a coordinateur.rice avant la réunion. Cette personne s'abstiendra lors des discussions, délibérations et vote concernant ce point.

Chaque advisor a une voix délibérative au Board. Le Board décide à la majorité simple des voix. En cas d'égalité des voix, la voix du. de la président.e est prépondérante.

Tout advisor peut suggérer d'inviter des personnes extérieures au Board pour des participations ponctuelles en qualité d'expert.

Le Board et les groupes de travail qui y sont associés mettent en oeuvre les principes de l'intelligence collective.

Chaque cluster établit un tableau de bord qui reprend les KPI principaux provenant des 5 missions : indicateurs de gouvernance, de mise en relation, d'accompagnement, de communication, d'activités locales et internationales. Ceux-ci sont présentés pour information et discutés au moins une fois par an en Board.

Chacun s'exprime dans la langue de son choix (anglais, français, néerlandais).

## 8.9 Rôles respectifs dans l'organisation des réunions

Président.e : assure la présidence de la réunion et en fait la synthèse

Vice-Président.e : assure le timing

Coordinateur.rice : présente le contenu des différents points à l'ordre du jour sauf s'ils sont pris en charge par un autre membre (ex : groupe de travail, point complémentaire requis par un membre)

Membre de l'équipe de gestion : assure l'organisation de la réunion et la rédaction du compte-rendu

## 9. Réunion annuelle

Le cluster tient au minimum une réunion annuelle qui rassemble l'ensemble des membres et partenaires.

À cette occasion, les membres auront accès au bilan des activités passées du cluster ainsi qu'à une présentation des activités à venir. Cette réunion peut être l'occasion de faire contribuer l'ensemble des membres et partenaires au futur plan d'action.

Les membres et partenaires sont invités par courriel au moins 1 mois avant la date prévue. L'invitation contient obligatoirement le lieu, la date et l'heure de la réunion annuelle ainsi que le programme.