MAD, HOME OF CREATORS

Contrat de gestion

2023-2027

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

TITRE 1 – CONTEXTE ET DISPOSITIONS GENERALES 4

Chapitre 1. Contexte 4
Art 1 : Objet du contrat de gestion 4
Art 2 : Définitions 4
Art 3 : Statuts de l'asbl 5

Chapitre 2. Dispositions Générales 6
Art. 4 : Parties prenantes 6
Art 5 : Durée du contrat 7

TITRE 2 – MISSION DU MAD 8

Chapitre 3. Vision, valeurs et missions 8
Art 6 : Vision 8
Art 7 : Les valeurs du MAD 9
Art 8 : Mission et objectifs stratégiques 11
Art 9 : Public-cible 11

TITRE 3 : OBJECTIFS DU MAD 13

Chapitre 4. Objectif d'orientation 13
Art 11 : Étude de marché 13
Art 12 : Programmes d'accompagnement 14
Art. 13 : Accompagnement à l'international 15

Chapitre 5. Objectif de Réseautage 15
Art 14 : Mise en réseau 15
Art 15 : Promotion de l'emploi à Bruxelles dans le secteur de la Mode et du Design 16
Art 16 : La collaboration et la mise en réseau à l'international 16
Art. 17 : Promotion des créateurs bruxellois et développement de projets 17

Chapitre 6 : Objectif de Visibilité et Inspiration 17
Art. 18 : Les médias « achetés » 17
Art. 19 : Les médias « détenus » 18
Art 20. Les médias acquis 20

Chapitre 7 : Objectif lié aux pouvoirs publics et à l'écosystème 20
Art 21 : Soutenir la réflexion et l'action autour de la mode et du design auprès des pouvoirs publics 20
Art 22 : Initier le changement et rendre visible les acteurs du changement 21
Art 23 : Partenariats 21
Art 24 : Construction & échanges des connaissances 22

TITRE 4 – DISPOSITIONS DE FONCTIONNEMENT DU MAD 23

Chapitre 8. Le bâtiment 23
Art. 25 : Le bâtiment comme outil de travail 23
Art. 26 : La location du bâtiment 23

Chapitre 9. - Gestion des ressources humaines 24
Art. 27 – Politique du personnel cohérence avec les valeurs du MAD 24
Art 28 : Valeurs personnelles & comportements professionnels 24

Chapitre 10 : Méthodologie 25

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Art 28 : Appels à projets et jurys 25
Art 29 : Les experts 25
Art 30 : Conditions de soutien 26
Art 31 : Langues 26

TITRE 5 – OBJECTIFS DES ENTITÉS SUBSIDIANTES 27

Chapitre 11. Intégration dans les objectifs régionaux planifiés 27
Art 32 : Stratégie Régionale de Transition Economique « Shifting Economy » 27
Art 33 : PNEC 28
Art 34 : PGRD 28
Art 35 : L'Image de Bruxelles 29
Art 36 : Le Commerce Extérieur 29

Chapitre 12. Intégration dans les objectifs planifiés de la Ville de Bruxelles 30

TITRE 6 – FINANCEMENT ET METHODOLOGIE DE CONTROLE 31

Chapitre 13 : Système général de financement 31
Art 37 : Objectif budgétaire 31
Art 38 : Financement global de l'association provenant de subventions de la Région de Bruxelles-Capitale 31
Art 39 : Financement global de l'association provenant de subventions de la Ville de Bruxelles 31
Art 40 : Types de charges de fonctionnement & répartition entre les différents subsides 32
Art 41 : Plan d'action annuel 33
Art 42 : Engagements des entités subsidiantes 34
Art 43 : Gestion des risques financiers et budgétaires 36
Art 44 : Principes de bonne gouvernance 36
Art 45 : Les niveaux de contrôle et leur méthodologie de gestion 37

TITRE 7 – VIE DU CONTRAT DE GESTION 39

Chapitre 14 : Suivi, modification et fin de vie du contrat de gestion 39
Art 46 : Rapport annuel 39
Art 47 : Evaluation 39
Art 48 : Modifications du contrat de gestion 39
Art 49 : Cause de force majeure 40
Art 50 : Durée du contrat et entrée en vigueur 40
Art 51 : Fin du contrat et renouvellement éventuel 40

ANNEXES 42

Annexe 1 : KPI's 42

Annexe 2 : Organigramme juin 2023 45

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

TITRE 1 – Contexte et dispositions générales

Chapitre 1. Contexte

Art 1 : Objet du contrat de gestion

Le présent contrat de gestion porte sur le nouveau positionnement du MAD et son financement parla Ville de Bruxelles et la Région de Bruxelles-Capitale.

Il a pour objet de déterminer :

- Les missions assignées à l'Association par les parties et les objectifs à atteindre ;
- Les objectifs stratégiques et opérationnels ;
- Une vision à long terme et un planning associé ;
- La description des lignes de force et des accents spécifiques y afférents ;
- Les moyens à allouer à l'Association par la Ville et par la Région pour l'exécution de ses missions et objectifs; les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle, de sanction, d'évaluation et de révision du contrat de gestion.

Art 2 : Définitions

Pour l'application du présent contrat, il faut entendre par :

Les entités subsidiantes :

- Ministre de tutelle : Ministres ayant dans leurs attributions la promotion de l'image de Bruxelles, l'Economie, le Tourisme, les relations européennes et internationales, le Commerce extérieur ;
- Échevin(s) de tutelle : Collège des bourgmestres et échevins de la Ville de Bruxelles ayant le tourisme, la culture et le patrimoine public dans leurs attributions.

Le contrat de gestion : un contrat de gestion est un document programmatique autant qu'une convention. Il assigne des missions, fixe des objectifs et prévoit des moyens pour y parvenir. Il met également en place des outils d'évaluation et de pilotage des politiques réalisées au sein de l'institution, qui doivent notamment permettre de mesurer si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints dans les délais escomptés, si ces objectifs étaient ou demeurent pertinents au regard de l'évolution du contexte dans lequel ils ont été élaborés ou encore si les moyens (humains, matériels, organisationnels) consacrés pour les atteindre sont suffisants et légitimes.

Le MAD : l'asbl centre bruxellois de la mode et du design. Lorsque MAD Brussels est désigné dans le présent contrat comme organe, il s'agit de l'organe disposant du pouvoir de décision en applicationde la législation, des statuts et des délégations.

Les destinataires cibles : le public cible du MAD Brussels est, d'une part, les jeunes acteurs de l'industrie

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

créative bruxelloise de mode et de design, que le MAD aide à accéder au monde de l'entreprenariat et rendre visible et, d'autre part, le public professionnel national et international, dans le but de créer une connexion entre la première et la deuxième cible. Indirectement le grand public est également touché et désigné comme troisième cible, afin d'inspirer et enthousiasmer, tant au niveau régional, national qu'international.

Les résidents du MAD : les créateurs hébergés et accompagnés au travers d'un programme d'incubation par le MAD et liés par une convention écrite à cet effet.

Objectifs stratégiques : objectifs à long terme basés sur la mission et la vision de l'organisation.

Objectifs opérationnels : la traduction concrète des objectifs stratégiques. Ils complètent lesobjectifs stratégiques.

Key Performance Indicator (KPI) : Les indicateurs clés de performance sont des variables utilisées pour analyser les performances du MAD. Ces dernières sont explicitées en annexe du présent contrat.

Art 3 : Statuts de l'asbl

À la suite de l'engagement de la Ville de Bruxelles et du Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale dans leurs déclarations de politique générale respectives de prendre des mesures en faveur du soutien aux industries créatives de la mode et du design, en lien avec le Plan de revitalisation de la zone du Canal financé par le Fonds FEDER, l'association a été constituée par statuts déposés le 10 novembre 2010 au Greffe du Tribunal de Commerce de Bruxelles.

L'Association poursuit une politique de promotion économique et culturelle des secteurs de la mode et du design en Région deBruxelles-Capitale. Sa mission statutaire est la suivante :
(article 3, statuts publiés au MB du 21.12.2010)

1. *« Faire la promotion des activités des designers et stylistes de la région bruxelloise et de contribuer au développement des secteurs bruxellois de la mode et du design, ainsi que des activités qui leurs sont liées ;*

2. *Aider les designers et stylistes à développer une activité économique et/ou à établir un lien avec les personnes susceptibles de faire appel à leurs compétences, au sens le plus large du terme ;*

3. *Recueillir toutes informations relatives aux secteurs de la mode et du design et de contribuer à la visibilité de ces secteurs, notamment par la valorisation des savoir-faire et des métiers et par la diffusion de leur image de marque ;*

4. *Organiser des expositions, concours et événements au sens large contribuant aux objectifs de promotion de ces deux secteurs ;*

5. *Fédérer les initiatives prises par d'autres organismes en rapport avec les objectifs précités. A cet égard, l'association entretiendra des relations avec les promoteurs desdites initiatives et le cas échéant, leur proposera des partenariats ;*

6. *Faire au Gouvernement de la région de Bruxelles –Capitale et au Collège des Bourgmestre et Echevins de la Ville de Bruxelles toute proposition relative aux objets précités.*

Chapitre 2. Dispositions Générales

Art. 4 : Parties prenantes

Le présent contrat de gestion est conclu entre

La **Ville de Bruxelles** représentée par son Collège des Bourgmestre et Échevins, au nom duquel agissent :

- Monsieur Philippe Close, Le Bourgmestre de la Ville de Bruxelles ;
- Monsieur Dirk Leonard, Secrétaire de la Ville, en exécution d'une décision du Conseil communal ;

Dénommés ci-après «la Ville»,
d'une première part et,

Le **Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale** représenté par:

- le Ministre-Président du gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale Rudi Vervoort, chargé entre autre du Tourisme, et de la Promotion de l'image de Bruxelles ;
- Le Ministre du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale Sven Gatz, chargé de l'image de Bruxelles ;
- La Secrétaire d'État à la Région de Bruxelles Capitale Barbara Trachte, chargée de la Transition économique et de la recherche scientifique ;
- La Secrétaire d'État de la Région de Bruxelles-Capitale Ans Persoons, chargée entre autres du Commerce extérieur.

Dénommés ci-après «la Région»,
d'une deuxième part et,

L'asbl Centre bruxellois de la mode et du design, dont le siège est établi à 1000 Bruxelles, Place du Nouveau Marché aux Grains 10, représentée par :

- Madame Lydia Mutyebele Ngoi, Présidente du Conseil d'administration
- Monsieur Gaëtan Danneels, Vice-Président du Conseil d'administration ;
- Madame Anaïs Sandra Carion, Directrice Générale.

Dénommés ci-après l'Association » ou « MAD Brussels »,

d'une troisième part,

Collectivement dénommés ci-après « les Parties ».

Art 5 : Durée du contrat

Le présent contrat de gestion est valable pour une durée de cinq années à dater de la date de signature de celui-ci.

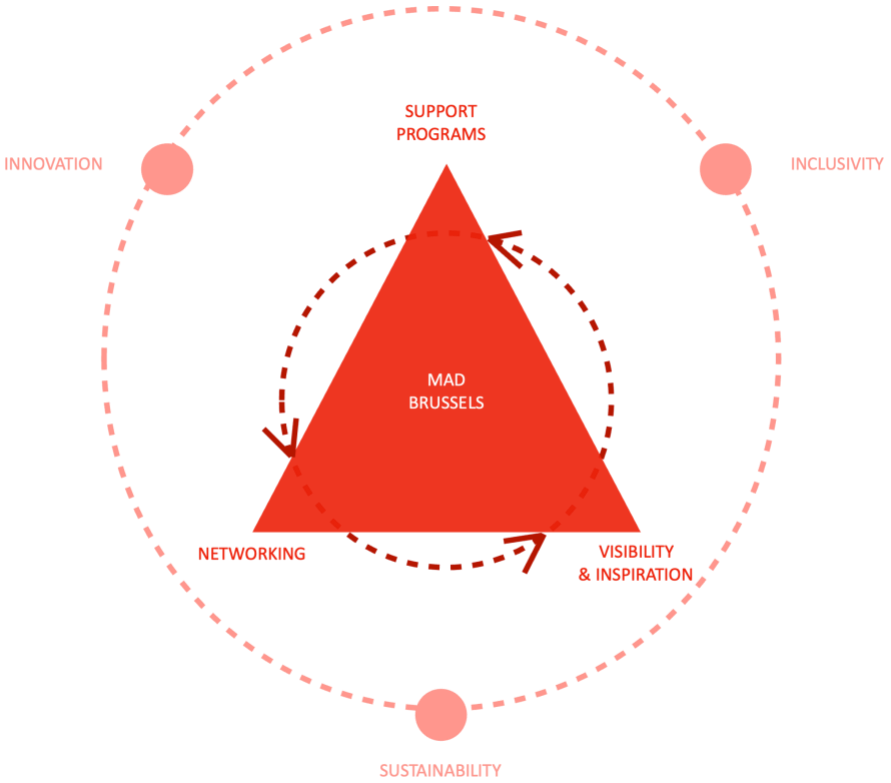
Si, à l'échéance du contrat, aucun autre nouveau contrat de gestion n'a été conclu, celui-ci est prorogé de plein droit pour une durée d'un an renouvelable une fois.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

TITRE 2 – MISSION DU MAD

Chapitre 3. Vision, valeurs et missions

Art 6 : Vision



« Inspire, Connect & Guide » : le mantra du MAD Brussels est également la base de la stratégie et de l'existence du MAD. Comment inspirer et nourrir les créatifs, comment les connecter avec le secteur économique de la mode et du design et plus largement des ICC, et comment les accompagner au fil de leur parcours.

Pour réaliser cette vision, le MAD développe et fait la promotion de l'entrepreneuriat et de la réflexion créative dans les secteurs de la Mode & et du Design à Bruxelles.
La mission du MAD est celle de mettre les créatifs bruxellois, au sein du secteur de la mode et du design, au centre de la scène nationale et internationale.

La mission du MAD est également de mettre les créatifs bruxellois, au sein du secteur de la mode et du design, au centre de la scène nationale belge et internationale en assurant leur promotion en Belgique et à l'étranger.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Art 7 : Les valeurs du MAD

Ces valeurs sont le moteur profond de toute activité. Ces valeurs sont celles d'une Bruxelles innovante, durable et inclusive, notamment construite par des créatifs.
Ils sont impliqués comme des artisans du changement positif, tant pour le monde culturel que pour le monde économique. Le succès des créatifs et de la Région bruxelloise sont étroitement liés : leur performance devient la performance de Bruxelles et inversement. Les créatifs montrent la voie en apportant des idées innovantes, des créations durables et en s'appuyant sur la diversité afin que personne ne soit laissé de côté.

1) **Innovation :**

- Présenter et promouvoir de nouvelles méthodes, de nouveaux processus de création et de production, de nouveaux matériaux et de nouvelles applications :

- Innover dans l'accompagnement des entrepreneurs des secteurs de la Mode et du Design bruxellois. Que ce soit pour les résidents du MAD, ou pour les différents entrepreneurs accompagnés par le MAD. Cet accompagnement se connecte avec les structures régionales comme Hub.brussels, les centres d'entreprises et les GEL. Il se caractérise par une approche opérationnelle, ancrée dans le terrain bruxellois ;

- Innover dans sa communication et celle dédiée aux créateurs ;

- Innover dans la mise en réseaux des différents acteurs afin de resserrer les liens entre la première et la seconde cible et avec l'écosystème bruxellois de la transition économique ;

- Innover par la combinaison des différents secteurs créatifs ;

2) **Durabilité sociale et environnementale / Transition économique :**

La durabilité doit faire partie de l'ADN des secteurs de la Mode et du Design. Le secteur de la Mode et du Design, au travers plus largement des ICC, est un pilier de la Stratégie régionale de Transition économique, *Shifting Economy*. Il revient dès lors au MAD de devenir un acteur à part entière de ladite Stratégie et d'ouvrir la voie d'une économie respectueuse des travailleurs et des limites planétaires.

- Pour ce faire, le MAD joue un rôle proactif pour rendre le secteur de la Mode et du Design plus durable, en fournissant des conseils, des outils pour mesurer l'empreinte écologique et impact social des productions, en formant les professionnels (et les futurs professionnels) en la matière et en échangeant les meilleures pratiques au niveau régional et (inter)national. Le MAD se positionne dès lors comme un acteur central de la slow fashion sur le territoire bruxellois ;

- Il fournit également une série de services offerts aux entrepreneurs du secteur de la Mode et du Design, notamment via :
  - Des programmes d'accompagnement et des suivis de projets de mode et design durable, notamment en up-cycling, en économie circulaire et en éco-design ;
  - L'organisation de workshops/séminaires autour des thématiques de durabilité environnementale (up-cycling, économie circulaire, éco-design, ...) ;
  - La sensibilisation des créatifs à la gestion des déchets textiles, à leur responsabilité et à leur réutilisation ;
  - La fédération des initiatives durables locales existantes dans le secteur de la mode et du design.

Ces objectifs sont réalisés en partenariat avec les administrations pilotes de Shifting Economy.

Le MAD se veut également être une institution exemplaire en terme sociale et environnementale. Cela se reflète au travers notamment de l'orientation de son « core business », de la gestion du bâtiment et de son personnel.

3) **Inclusion :**
   - Faire des secteurs de la Mode et du Design des secteurs inclusif en cherchant atteindre et à impliquer le plus grand nombre de personnes possible où :
     - L'accessibilité, la reconnaissance et la compréhension sont poursuivies ;
     - Le résultat est une atmosphère de travail positive et exempte de stéréotypes ;
     - L'accessibilité des programmes et les appels d'offres ouverts permettent à tous les publics bruxellois d'avoir accès aux formations, événements et collaborations menées par le MAD.

Étant donné la densité et la diversité qui la caractérisent, la Région Bruxelles Capitale a plusieurs défis en matière d'inclusion, de participation et de cohésion sociale. Cette diversité est également une source de richesse intrinsèque et de créativité pour la Mode et le Design bruxellois qu'il nous faut mettre en avant

Le MAD veut prendre sa responsabilité à ce niveau et s'efforce de réfléchir et d'agir de manière proactive sur les questions suivantes :

- **Égalité de traitement** : L'accès aux services fournis se fait dans le respect desprincipes généraux de droit public en respectant l'obligation de non-discrimination ;

- **La diversité culturelle** : L'accès aux services atteint un groupe cible reflétant la sociologie bruxelloise et crée une offre culturellement diversifiée en impliquant des personnes d'origines ethniques et culturelle diverse au sein de son organisation ;

- **Égalité des sexes et genres** : L'attention à l'égalité par l'équilibre des sexes et genres dans la composition des commissions et des jurys dans son propre fonctionnement ;

- **Bien-être au travail** : Dans le souci du bien-être des équipes, un plan annuel de bien-être est établi en prenant en considération « *Conseil en prévention : rapport de l'enquête Sobane 2020 »*.

Par ailleurs, nous vivons dans une société où le numérique et les évolutions technologiques rapides ont un impact sur tous les aspects de notre vie et dans tous les secteurs. La crise du Covid-19 a clairement montré les opportunités qu'offrent les technologies numériques.

Par l'accompagnement, le MAD doit éviter que les bénéfices de la numérisation croissante de notre société soient principalement réservés à des groupes déjà favorisés sur le plan social, culturel et économique, creusant ainsi le fossé entre les groupes sociaux.

L'exclusion numérique est plus qu'un fossé à combler entre les personnes ayant et n'ayant pas accès aux médias numériques et à internet. Le MAD joue un grand rôle dans le cadre de la promotion de l'industrie créative.

C'est pourquoi le MAD agit afin de favoriser une plus grande inclusion numérique :
- créer un environnement où notre public cible, quelles que soit la différence de niveau apparente ou cachée, se sent le bienvenu et valorisé. Cela signifie qu'aucun individu ne se voit refuser l'accès à l'éducation, aux ressources, aux opportunités ou à tout autre traitement basé sur les qualités qui le rendent unique, que ce soit intentionnellement ou par inadvertance ;
- S'ouvrir au quartier pour mieux faire connaître le MAD et ses activités.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Art 8 : Mission et objectifs stratégiques

La mission de MAD Brussels est d'offrir un accompagnement entrepreneurial national et international aux talents bruxelloisdans le domaine de la Mode et du Design.

Cette mission se traduit en 3 objectifs stratégiques :

- **Orientation** ; se traduit par un axe d'accompagnement et de mis en réseau pour les jeunes créateurs et le public professionnel :
- **Visibilité & Inspiration** ; qui se traduit sous l'axe de la visibilité et de la communication, du MAD comme entité, et des jeunes créateurs et des professionnels ;
- **Réseautage** ; qui se traduit par un axe de mise en réseau et de partage de bonnes pratiques au niveau régional et (inter)national.

Au sein de ces 3 objectifs, MAD Brussels propose également un programme d'incubation aux résidents, sélectionnés par un jury compétent et paritaire. De la sorte, le MAD complète l'offre de la ville et de la Région en matière d'hébergement et d'accompagnement de certaines entrepreneurs actifs dans le secteur de la Mode et du Design.

Les objectifs sont explicités, tant sur un plan stratégique qu'opérationnel, dans le Titre 3.

Art 9 : Public-cible

Le public cible du MAD se compose :

- Des créatifs bruxellois, afin de les guider, les aider dans l'entreprenariat et dans leur mise en réseau, afin notamment de développer leurs projets économiques et d'assurer leur visibilité à l'échelle régionale, nationale et internationale ;

- Du public professionnel au niveau local et international, avec qui créer des ponts et des alliances, avec le MAD et avec la première cible ;

- Du grand public auprès duquel il faut faire rayonner les talents bruxellois et les enjeux autour du secteur de la Mode et du Design.

Art 10 : KPI Dashboard

Le tableau de bord des indicateurs clés de performance (KPI Dashboard) fournit une vue concise et consolidée des performances globales du MAD en mesurant les objectifs clés de réussite. En définissant et en suivant les objectifs dans ce tableau de bord, le management peut évaluer efficacement les performances de l'organisation et ses activités.

Le KPI Dashboard a été identifié comme une priorité lors de l'exercice sur le (re)positionnement du MAD. Il s'agit d'un outil important pour suivre les progrès du MAD, démontrer ses résultats et prendre des mesures correctives pour améliorer ses services et son rôle sociétal.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Afin de créer des indicateurs concernant les opérations du MAD et la satisfaction à propos de ses services, il y a lieu de définir les objectifs de base, la fréquence de mesure des indicateurs et les responsables.

La définition de ces objectifs et la création d'indicateurs clés permettront de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients et des partenaires, du conseil d'administration, de la direction et des employés.

Les KPI sont explicités en annexe de ce contrat et sont susceptibles d'évoluer au fil des années en fonction de l'évolution du MAD et du secteur.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

TITRE 3 : OBJECTIFS DU MAD

Le soutien aux créateurs et designers bruxellois se développe au sein du MAD autour de trois objectifs principaux :

- **L'OBJECTIF D'ORIENTATION ;**
- **L'OBJECTIF DE VISIBILITÉ & D'INSPIRATION ;**
- **L'OBJECTIF DE RÉSEAUTAGE.**

Pour chacun de ces objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels sont identifiés afin de s'assurer de leur mise en œuvre et de leur efficacité.

Chapitre 4. Objectif d'orientation

L'OBJECTIF D'ORIENTATION se traduit par des actions d'accompagnement et de mise en réseau pour les jeunes créateurs avec notamment le public professionnel.

En les soutenant (en fonction de leurs nécessités et demandes) :

- Dans la création et la détermination de « leur business model » ;
- Dans la mise en réseau avec des entreprises ou entités publiques avec lesquelles ils pourraient collaborer ;
- Dans la saisie d'opportunités professionnelles au sein des secteurs de la mode et du design.

Art 11 : Étude de marché

En vue d'établir une nouvelle stratégie d'accompagnement à partir de 2024, le MAD s'engage, au cours de 2023 et au cours de la durée de ce contrat de gestion, à la réalisation d'études de marché, en interne et parmi les collaborateurs et contacts, et en externe ensuite, afin de pouvoir réaliser lui-même un comparatif entre les différents résultats.

Ces études de marché permettront :

- D'actualiser et d'approfondir la connaissance du secteur bruxellois de la Mode et du Design ;
- D'identifier les besoins et les demandes du marchés et des jeunes créateurs, notamment en termes de durabilité et d'exemplarité sociale et environnementale
- De préciser les contours et les groupes cibles de ses secteurs en RBC ;
- D'identifier les canaux d'échange d'information concernant les activités ;
- D'avoir une évaluation quantitative et qualitative de l'apport des secteurs M&D à l'économie régionale et à la création d'emploi en ce compris en ce qui concerne l'exportation. Ceci sera fait en collaboration avec hub.brussels qui a développé une expertise dans le cadre de la veille stratégique

du secteur ICC ;
- D'identifier les tendances du secteur ;
- De renforcer la stratégie de communication et de visibilité en fonction.

L'étude de marché interne sera effectuée annuellement, dans le but d'observer l'évolution et la notoriété également du MAD au sein des cercles de contacts, afin d'en définir et établir un kpi supplémentaire.

L'étude externe sera réalisée en bonne entente avec les parties prenantes (hub.brussels, Bruxelles Environnement, Plateforme des ICC, Réseau des fablabs bruxellois, …) et les entités subsidiantes.

Le résultat de cette étude devra déboucher sur un rapport et surtout sur un dispositif permettant, à l'aide des données statistiques existantes en priorité mais aussi fournies par les partenaires, de réaliser un suivi annuel du secteur.

Art 12 : Programmes d'accompagnement

Soutien professionnel des créateurs du secteur de la Mode et de Design à la fois en termes d'Entrepreneuriat durable, de soutien à l'innovation et à la créativité, et de communication.

Ceci se traduit pour les jeunes créateurs des secteurs Mode et Design par :
1) Des accès au programme d'accompagnement, déclinés en plusieurs formats et thématiques en fonction du public cible, en collaboration avec hub.brussels ;
2) Un soutien créatif, du brainstorming créatif au développement d'une idée commerciale, en collaboration avec hub.brussels ;
3) Un accès à des programmes de financement pour soutenir l'innovation, en collaboration avec Innoviris.brussels
4) Une stratégie de visibilité
5) Un soutien international, en guidant les talents locaux vers les marchés internationaux, y compris la prospection et la visibilité internationale en collaboration avec hub.brussels ;
6) Un soutien aux indépendants du secteur, par certaines activités de communication et de commerce tel que les MAD Sales ;
7) Un soutien aux jeunes talents et aux jeunes créateurs, notamment par les programmes MAD Starters, MAD Ready-to-take-off, MAD Fly, MAD incubator, MAD graduation prize, MAD Concours et MAD Cherry on-the-cake.

De façon générale, le MAD veillera à mette en place une offre de services et d'accompagnement complémentaire à l'offre d'ores et déjà existante sur le territoire bruxellois et à mobiliser cette dernière pour assurer l'efficacité et l'efficience de son action.

Le MAD fera un **suivi des accompagnements**, traduit en KPI's quantitatifs mais également de résultat, pour améliorer continuellement ses services. Ce système de suivi s'inscrit dans la dynamique de suivi des entrepreneurs, mis en place par la Région.

Art 12.1 : L'incubateur du MAD

L'incubateur MAD associe l'hébergement (lieu physique) à un coaching 360° (créatif, innovation et business) en collaboration avec l'écosystème régional et notamment hub.brussels, offrant un accompagnement complet à ses résidents. Cet incubateur fera partie des objectifs du MAD, tant que l'ASBL aura la concession de locaux.

Le format de l'incubateur est actuellement pour une durée de 2 ans, et avec un accompagnement à 360°, mais pourra évoluer dans le futur sous réserve de l'approbation du Conseil d'Administration.

Concrètement, l'accompagnement actuel se traduit en :

- La mise à disposition d'un lieu physique pour les offres d'accompagnement situées situés Rue du Vautour 4, 1000 Bruxelles ;
- La mise à disposition d'outils nécessaires afin de permettre aux résidents de créer, d'expérimenter et de produire. Pour les besoins en termes d'outillage/d'espaces qui ne pourraient être rencontrés), le MAD s'engage à trouver une alternative auprès de son réseau (ateliers de la ville de Bruxelles, Recy-K, Centres d'Entreprises & Incubateurs, réseau bruxellois des fablabs, Citydev.brussels, …) ;
- Une visibilité et un espace d'accompagnement à la Place du Nouveau Marché aux Grains ;
- Un coaching 360° (business, durabilité, innovation & créatif), en phase avec la Stratégie régionale de Transition économique ;
- Un accompagnement des entrepreneurs par des coachings individuels ou collectifs ;
- Une veille des connaissances, la mise en réseau des acteurs, le soutien au montage des projets en tant que partenaire ou facilitateur ;
- Un accompagnement à la réflexion créative et sociétale (individuelle et collective), en se focalisant sur les dimensions stratégiques d'innovation, de durabilité et d'inclusivité ;
- La création d'une communauté d'alumni (anciens résidents).

Art. 13 : Accompagnement à l'international

En collaboration avec hub.Brussels, le MAD soutient et guide les talents locaux vers le marché international, que ce soit au niveau de la prospection ou de la visibilité.

Cet accompagnement international se traduit en :

1) Une présence pendant les foires internationales, telles que la Semaine du Meuble à Milan, la semaine de la Mode à Copenhague, et à partir de 2025, la présence à une foire internationale collectible ;
2) La participation au projet des Brussels Houses dont le « branding » s'inscrit dans le cadre du développement du nouveau city-marketing international de la Région de Bruxelles-Capitale ;
3) La rencontre de sociétés internationales lors de foires internationales dans un but de découvrir des savoir-faire ou de nouvelles techniques qui permettent aux acteurs créatifs bruxellois d'accroître leurs connaissances et ramener des savoir-faire à Bruxelles.

Chapitre 5. Objectif de Réseautage

Art 14 : Mise en réseau

La mise en relation entre les différents acteurs du secteur, au niveau local, régional, national et international favorise un enrichissement mutuel et les échanges autour de thématiques générales et spécifiques (création et innovation, business model, pratiques en lien avec la durabilité du secteur, …), mais permet également la promotion des talents bruxellois.

Ceci se traduit plus concrètement par :

1) Une mise en réseau avec tous les autres acteurs bruxellois des secteurs de la mode et du design d'autres acteurs (acteurs industriels, fablabs, makers&artisans, …) notamment par l'organisation

d'événements au sein du MAD et du MAD incubator ;

2) Une mise en réseau avec les autres entités publiques ou privées, en lien avec la région Bruxelles-Capitale et la Ville de Bruxelles, tel hub.brussels, innoviris.brussels, Bruxelles Environnement, Bruxelles Économie Emploi, le GEL, les ILES… et autres entités faisant partie de la Stratégie régionale de Transition économique de la Région Bruxelles-Capitale ;

3) Une mise en réseau avec les entreprises actives ou lien avec le secteur de la Mode et du Design : création d'une base de données et d'un réseau du MAD, localement et internationalement, afin de pouvoir faciliter le matchmaking avec les créatifs, dans un but de créer également des collaborations artistiques pour ces derniers au sein de sociétés privées déjà existantes et bien établies, afin de promouvoir des collaborations entre ces deux et promouvoir les talents bruxellois localement et internationalement ;

4) Une mise en réseau avec les institutions culturelles et autres lieux ouverts au public : dans le but d'assurer la visibilité des jeunes créateurs et de favoriser les échanges artistiques ;

5) Une mise en réseau avec les institutionnels et les investisseurs internationaux : dans le but de favoriser les échanges, mais aussi et surtout d'assurer la promotion des jeunes créatifs bruxellois sur la scène internationale ;

6) Une mise en réseau avec les entités homologues européennes, pour favoriser l'échange avec le MAD, mais également entre créatifs, et trouver des synergies afin de favoriser la visibilité de la scène bruxelloise à l'étranger ;

7) Une présence aux événements internationaux, en ligne avec la stratégie du MAD, afin de favoriser les échanges et le relationnel sur la scène internationale.

Art 15 : Promotion de l'emploi à Bruxelles dans le secteur de la Mode et du Design

Le MAD s'engage à créer une page de promotion de l'emploi disponible dans le secteur de la Mode et du Design via son site web. Cette page permettra d'avoir un aperçu des offres d'emploi disponibles sur le territoire de la Région de Bruxelles Capitale.

Cette page sera élaborée en concertation avec Actiris et ne pourra en aucun cas se substituer à d'autres plateformes publiques. Elle sera, de facto, une page d'hébergement pour les liens redirigeant vers les pages LinkedIn ou sites web des offreurs d'emploi.

Art 16 : La collaboration et la mise en réseau à l'international

Cet objectif a pour but de renforcer les synergies du MAD avec :

- Des entités homologues européennes et internationales afin de renforcer les possibles collaborations et les échanges de bonnes pratiques entre les créateurs dans un but d'innover et de renforcer la durabilité des pratiques du secteur ;

- D'autres entités de la ville ou de la région notamment afin de faire rayonner Bruxelles à l'international, et d'inscrire l'action du MAD dans la Shifting Economy ;

- Des sociétés, investisseurs et producteurs internationaux, dans le but de proposer aux créateurs

bruxellois de nouvelles opportunités en termes de développement économique ;

- Les musées et autres institutions culturelles européennes et internationales afin de promouvoir et proposer des échanges et/ou prêts au bénéfice des créateurs bruxellois.

L'ensemble de ces actions contribueront à soutenir la visibilité des créateurs bruxellois et à renforcer l'image du MAD à l'international, et indirectement celle de la Ville de Bruxelles et de la Région.

Art. 17 : Promotion des créateurs bruxellois et développement de projets

Le MAD aura comme nouvelle objectif, dès 2024, de renforcer son approche de mise en relation entre les créateurs et les entreprises, en créant un réseautage local et international.

Ceci se fera par le biais d'événements D2B (designer to business), mais également au travers de mises en contact personnalisé. L'objectif est de renforcer ces mises en contact afin de favoriser des collaborations entres les créateurs bruxellois et des entités privées locales et internationales, dans le but de faire rayonner la créativité bruxelloise dans le secteur de la mode et du design.

Le MAD est actuellement en train de définir, pour un futur proche (2025) la mise en place d'un service de développement de projets et appels à candidatures pour les sociétés et autres organismes privés, locaux et internationaux, afin de favoriser le développement et l'aboutissement de projets avec les créateurs bruxellois .

Chapitre 6 : Objectif de Visibilité et Inspiration

Le MAD développe une stratégie de communication en vue de :

- Promouvoir les destinataires cibles et les bénéficiaires du MAD (les secteurs de la mode et dudesigner et les résidents) ;

- Contribuer au rayonnement de l'image de Bruxelles au travers de la mise en valeur des secteurs bruxellois de la mode et du design ;

- Poursuivre une ambition de communication grand public chaque fois que c'est pertinent ;

- Poursuivre une ambition de communication média, spécialisée et grand public, chaque fois que c'est pertinent.

Afin de pouvoir atteindre ces objectifs, le MAD met en place un plan de communication à 360° décliné en actions par médias « achetés », « détenus » et « acquis », et qui prennent en compte l'impact de tous les canaux et vecteurs de communication.

Art. 18 : Les médias « achetés »

Le MAD s'engage à mettre en place une stratégie de publicité, là où c'est possible, afin d'augmenter la notoriété de l'ASBL ainsi que de ces actions liées aux jeunes créateurs bruxellois.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Ceci par le biais de :

- Campagnes d'affichage au sein de la ville de Bruxelles, en étroite collaboration en avec la ville de Bruxelles, dans le but d'augmenter la notoriété ;

- Campagnes sur les réseaux sociaux, dans le but d'augmenter les visiteurs des expositions, mais également de renforcer la notoriété autour des outils disponibles aux jeunes créateurs ;

- Campagnes de presse écrite : si ces dernières sont pertinentes, afin de compléter une campagne de médias acquis à 360°, et renforcer les deux premiers canaux.

Vu l'évolution constante du paysage médiatique, d'autres canaux pourront être rajoutés si nécessaire.

Ces actions seront organisées à l'occasion d'événements tels que les :

- Les événements locaux ayant lieu au sein du MAD, par exemple les expositions et les MAD Sales ;

- Les événements internationaux, tel que la présence du MAD avec des jeunes créateurs à des foires internationales.

Certaines campagnes médiatiques internationales, seront acquises par l'intermédiaire de d'autres entités, telles que celles de Belgium is Design pendant la Semaine du Meuble.

Art. 19 : Les médias « détenus »

Les médias « détenus » sont tous les outils dont le MAD dispose en interne pour son image, et qui l'aide à véhiculer une image externe.

Ceci en :

- Organisant des expositions et des événements au sein du MAD ;
- Participant à des événements locaux et internationaux ;
- Gardant une identité claire et un style propre, au travers de l'identité graphique du MAD ;
- Communiquant par le biais des outils digitaux et papier.

Art 19.1 : Les expositions

Le département communication interne au MAD a comme objectif de faire rayonner l'institution, ainsi que les créateurs chapeautés par le MAD. La programmation des expositions se veut à la fois structurée et ouverte aux propositionsdes secteurs. Dans toutes ses facettes, elle est l'expression du positionnement du MAD et participe de la promotion des secteurs et de ses membres

Ces différents événements scénographiques au sein des locaux du MAD ont pour objectif de faire vivre le lieu, de pouvoir communiquer autour des thématiques présentées, mais encore et surtout, de mettre en valeur des créateurs Bruxellois de la mode et du design qui y sont exposés. La programmation a comme but principal de mettre en avant le talent créatif bruxellois, venant du monde du design et de la mode. Certaines expositions, peuvent représenter également des créatifs internationaux ou des créatifs Bruxellois d'autres secteurs, pour autant que cela ne prenne pas le dessus par rapport à la programmation des créatifs Bruxellois.

Art 19.2 : Autres événements de visibilité

En dehors des expositions, d'autres événements de visibilité organisés au MAD s'inscrivent au sein de la stratégie, tels que :

- Les creative lunch : des moments privilégiés de découverte et de réseautage avec un ou des profils de renommée internationale ;

- Les séminaires : des présentations de profils de renommée internationale pour favoriser la visibilité du MAD localement et à l'internationale, et d'apporter des profils pertinents au MAD ;

- Autres événements organisés en fonction de la stratégie annuelle et à long terme.

Art 19.3 : Événements et initiatives externes

Le MAD s'engage au travers de collaborations et de partenariats à mieux faire connaître les talents bruxellois. Le programme permet des collaborations et offre également la flexibilité de répondre à des propositions de collaboration, toujours liées à la mission de MAD Brussels et ce afin de renforcer l'image des secteurs impliqués :

- Participation annuelle à des plateformes existantes ou nouvelles ;
- Participation à des événements ponctuels ou des initiatives thématiques liées à la Ville et la Région de Bruxelles-Capitale ;
- Participation à des initiatives à long terme ;
- Soutient des objectifs de la Ville et de la Région, en ce qui concerne la promotion du secteur des ICC.

Art 19.4 : Événements internationaux

Le MAD s'engage à être présent lors de certains événements internationaux choisis en fonction de la stratégie du MAD et de la stratégie internationale de la Région Bruxelles-Capitale. Ces présentations scénographiques, ou ces présences de créateurs bruxellois au sein d'événements internationaux et foires permettent d'augmenter la visibilité du savoir-faire de jeunes créateurs bruxellois.

L'objectif en 2023 est d'atteindre deux présences internationales, une dans le secteur du design de meubles, et une autre dans le secteur de la mode. Les foires actuellement choisies sont respectivement la semaine du meuble à Milan en avril, et la semaine de la mode à Copenhague en août. Les présences à ces foires pourront évidemment évoluer au fil des années selon la pertinence des projets créatifs bruxellois.

A partir de 2025, le MAD augmentera par ailleurs sa présence internationale avec une présence supplémentaire au sein d'une foire de design « collectible ».

Art 19.5 : Les outils de communication détenus

Le MAD détient des outils de communication tels que :

- le site web mad.brussels et les courriels envoyés par ce biais ;
- les réseaux sociaux tels que facebook, instagram et linkedin ;
- les communications papier, tel que les flyers et livres.

Ces outils, suivant une charte graphique et un « ton de voix » définis, permettent à l'organisation du MAD de

communiquer sur ses propres activités, celles externes et celles des jeunes créateurs.

Art 20. Les médias acquis

Les médias acquis sont la visibilité gagnée, localement et internationalement, par des activités de communication et le relationnel établit avec d'autres personnes.

Ces actions seront visibles par :

- Des retours en presse papier et en presse digitale, nées d'un relationnel crée avec le service de presse, et de l'établissement d'un plan presse annuel ;
- Des retours sur les réseaux sociaux des influenceurs, fruit d'une relation avec les membres du MAD, du plan influence annuel établi par l'équipe de communication ;
- Le bouche-à-l 'oreille et l'opinion générale du MAD, par suite du relationnel renforcé avec les différents instituts bruxellois (musées, écoles, créateurs, …).

Vu l'évolution constante des canaux de communication, le MAD se concentre sur de nouvelles techniques innovantes pour faire la différence tout en continuant à utiliser les outils existants.

Chapitre 7 : Objectif lié aux pouvoirs publics et à l'écosystème

Cet objectif se traduit en relationnel avec les différentes entités publiques basées à Bruxelles et ailleurs, dans le but de créer un relationnel et de renforcer les possibles collaborations. Ceci se traduit en :

- Un renforcement de l'image positive du MAD au sein de son écosystème ;
- La création et/ou renforcement de partenariats avec des organismes de la ville et de la région, ainsi qu'avec les acteurs économiques et culturels, aussi bien autour d'enjeux financiers que créatifs, que de visibilité. Notamment avec hub.brussels, innoviris.brussels, Bruxelles Environnement, Bruxelles Economie Emploi, les centres d'entreprises et incubateurs, les GELs, les fablabs, les médiathèques/centres de documentation, les musées, les écoles d'art et de design, les ateliers d'art et de design privés, … ;
- Des partenariats avec des acteurs économiques bruxellois actifs dans la production et l'industrie urbaine afin de stimuler des collaborations avec les résidents du MAD et ainsi créer les liens et des opportunités économiques et d'emploi.

Art 21 : Soutenir la réflexion et l'action autour de la mode et du design auprès des pouvoirs publics

Cette collaboration avec les pouvoir publics se traduit par :

- La participation à la co-construction de la transition environnementale et juste de la filière en Région de

Bruxelles-Capitale ;

- Le travail sur l'intégration de l'éco-conception dans les marchés publics durables, innovants et pro-PME, notamment en lien avec les mesures portées dans le cadre de Shifting Economy ;

- Dans le cadre de Shifting Economy et notamment des actions prévues pour soutenir les ICC, le soutien du MAD dans le cadre des appels à projets des entités subsidiantes et/ou autres modalités de financement et d'accompagnement notamment via la participation à des jurys ou des comité de sélection, le relais d'information ou tout autres modalités d'association à définir. Ceci se fait sans négliger les tâches principales du MAD.

Art 22 : Initier le changement et rendre visible les acteurs du changement

Renforcer la réflexion et l'action autour des trois valeurs (durabilité, inclusion et innovation/transition économique) et rendre visibles les acteurs du changement dans ces domaines, en :

- Renforçant la réflexion et l'action autour de l'innovation dans le secteur de la mode et du design et rendant visibles les acteurs du changement ;

- Renforçant la réflexion et l'action autour de la transition économique/durabilité dans le secteur de la mode et du design et rendant visibles les acteurs du changement. Cet objectif est subdivisé en quatre sous-objectifs :
  - Faire comprendre au (grand) public ce qu'est l'écodesign et les enjeux autour de la mode durable et faire la promotion de la « slow fashion » ;
  - Initier des projets de recherche autour de l'éco-design, de l'up-cycling et de l'économie circulaire ;
  - Accompagner des entrepreneurs créatifs dans leur transition économique :
    - Le MAD propose à ses porteurs de projets des services d'accompagnement dans le but de valoriser un écosystème durable (économique, environnemental et social) par/via de l'expertise, un réseau public et privé de soutien à l'entrepreneuriat et à l'innovation, l'hébergement de certains créatifs, des campagnes de promotion et de la visibilité ;
    - Explorer des nouveaux modèles économiques afin de répondre aux nouveaux enjeux de la transition de ces secteurs. Il s'agit par exemple de l'économie circulaire, de la transformation des secteurs de la mode et de la haute couture, de l'apport de l'e-commerce et du développement des modèles open source ;
  - Aider au développement et à l'animation afin d'entretenir un écosystème d'acteurs locaux en matière de mode et de design durable ;

- En renforçant la réflexion et l'action autour de l'inclusion dans le secteur de la mode et du design et rendant visibles les acteurs du changement.

Art 23 : Partenariats

Le MAD s'engage auprès de différents partenaires, énumérés ci-dessous :

a. **La Ville et la Région :** Le MAD veille, au travers de toutes ses actions, à collaborer au mieux avec les différents acteurs publics bruxellois, tant au niveau de la Ville que de la Région. Un partenariat renforcé avec les administrations-pilotes de *Shifting Economy* sera constitué et entretenu ;

b. **Les autres entités européennes** : Le MAD peut également conclure des partenariats avec les entités européennes, liées à un projet, ou participer à des projets de l'Union Européenne liés aux secteurs d'activité ;

c. **Autres partenaires** : Le MAD peut également conclure des partenariats avec des acteurs du secteur, les associations, les écoles, les sociétés privées et les associations & sociétés culturelles, de trois manières :

- En mettant ses locaux et d'autres services à disposition. Ceci rentre dans ses missions de promotion des secteurs Mode & Design et du rayonnement de la Région ;
- En collaborant sur des projets liés à l'axe d'orientation et l'axe de visibilité du MAD ;
- Pour donner suite à des financements privés liés aux activités du MAD.

Art 24 : Construction & échanges des connaissances

MAD Brussels développe ses activités autour de la gestion, de la collecte et de l'analyse des données en coopération avec le secteur.

Le MAD s'inscrit dans le travail en cours du futur système régional de CRM (customer relationship management) notamment pour suivre les entrepreneurs dans leur démarche de « Transition ».

TITRE 4 – DISPOSITIONS DE FONCTIONNEMENT DU MAD

Chapitre 8. Le bâtiment

Art. 25 : Le bâtiment comme outil de travail

Le MAD se veut lieu d'inspiration et de connexion, interactif et participatif, avec une politique d'hospitalité.

Pour pouvoir réaliser cela, la ville de Bruxelles met à disposition du MAD deux bâtiments - le premier se situant Place du Nouveau Marché aux Grains 10, 1000 Bruxelles, et le deuxième Rue des vautours 4, 1000 Bruxelles.

Le bâtiment situé Place du Nouveau Marché aux Grains 10, 1000 Bruxelles, a quatre fonctions :

- Hébergement des employés du MAD, de ses activités d'image et de ses activités entrepreneuriales ;

- Soutien des projets avec des objectifs d'inspiration, éducatifs et de sensibilisation : Le MAD met en place des visites guidées, workshops, accompagnement des écoles des secteurs architecture, mode & design… ;

- Mise à disposition des espaces pour les publics-cibles mode et design : Le MAD mettra, dans la mesure du possible, les espaces de son bâtiment à disposition de ses publics-cibles dans le cadre d'activités ponctuelles, selon les modalités et conditions qu'il déterminera.

- Mise à disposition des espaces pour des publics non-cibles, sous accord commercial et en échange d'une rétribution locative à court terme. Les conditions de location sont explicitées en annexe de ce contrat.

Est actuellement en réflexion la possibilité d'ouvrir, à partir de 2026, l'espace de cotravail et celui du café au public. Ceci afin de favoriser les échanges entre les différents acteurs du monde de la mode et du design.

Le bâtiment situé Rue des Vautours 4, 1000 Bruxelles, a la fonction d'héberger les créateurs sélectionnés par le programme Mad Incubator. Une rétribution pour couvrir les coûts d'énergie et d'entretien est demandée, en échange de l'espace de travail.

Art. 26 : La location du bâtiment

L'usufruit des bâtiments dont bénéficie le MAD, par des accords à long-terme signés avec la Ville de Bruxelles, permettent au MAD de pouvoir instaurer un système de location.

Concernant le bâtiment situé Place du Nouveau Marché aux grains, les conditions de location établis par le MAD, avec l'accord de son conseil d'administration, sont les suivants :

- Location exclusivement à court terme ;

- Les jeunes créateurs du secteur de la mode et du design peuvent bénéficier des lieux du MAD à titre gratuit, à condition que :
    a. La ou les salles soient disponibles ;
    b. Que l'objet de l'utilisation soit confirmé et approuvé par le MAD ;
    c. Que les lieux soient identiques avant et après la location gratuite ;

- Les sociétés privées ou les privés ont droit également de sous-louer les lieux :
    a. En échange d'une rétribution locative prévue par les règles du MAD, inscrite sur le document qui reprend les règles de location ;
    b. Que les frais de nettoyage et de personnel du MAD devant travailler des heures supplémentaires, soient également défrayés ;
    c. Que l'image de la société et du privé, ainsi que l'événement organisé, soit en ligne avec l'image du MAD et que le projet d'événement ou d'utilisation soit confirmé par écrit par un membre du MAD.

Les prix de location ne sont pas explicités dans le présent contrat de gestion car pouvant évoluer.

Chapitre 9. - Gestion des ressources humaines

L'ambition du MAD est d'être une organisation innovante et inclusive.

Le MAD porte également une attention particulière au bien-être des travailleurs et recourt à cette fin à des consultants adéquats pour la gestion des ressources humaines.

Art. 27 – Politique du personnel cohérence avec les valeurs du MAD

Le MAD s'engage à la recherche et l'élaboration d'une politique du personnel, autour des thèmes suivants :
- Le bien-être au travail ;
- La prévention du burnout ;
- La culture professionnelle sur le lieu de travail ;
- Le développement personnel au travers de formations ;
- L'évaluation continue du personnel, avec une politique d'accueil, d'évaluation et de départs si nécessaire (contrat déterminé, départ à la pension, etc.).

Le MAD s'engage également dans l'élaboration d'outils de contrôle et d'évaluation tels que :
- Une enquête annuelle auprès du personnel afin d'obtenir un Net Promotor Score positif ;
- Une évaluation annuelle du personnel.

Art 28 : Valeurs personnelles & comportements professionnels

Le MAD s'engage à mettre en place un climat de travail ou les valeurs suivantes sont essentielles :

1. *Amélioration continue* : travailler pour être la meilleure version de soi-même, amener les meilleures solutions tenant compte des circonstances ;

2. *Intégrité* : avec intégrité, honnêteté et transparence, chacun des employés veut établir des relations de confiance avec ses collaborateurs, ainsi qu'avec les parties extérieures ;

3. *Engagement* : être persistent et déterminé pour amener la valeur ajoutée aux secteurs M&D à Bruxelles, pour établir une réputation solide, car les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs.

Pour réaliser ses objectifs, le MAD a identifié trois comportements professionnels qui définissent les bases de la culture de travail au sein du MAD, ainsi que des relations avec ses parties prenantes.

1) Professionnalisme :

- Définir et respecter un cadre clair des rôles et les responsabilités dans l'organisation.
- Assurer une communication interne claire et transparente, entre le management et les employés, entre pôles et entre collègues ;
- Partager, gérer et respecter les plans d'action, basés sur des objectifs communs, par projet ou par équipe ;
- Mesurer sa performance et celle des créatifs via un tableau de bord (KPI Dashboard).

2) Collaboration :

- Co-création et travail en équipe par projet (de manière transversale) ;
- Coaching et reverse coaching.

3) Flexibilité :

- S'adapter au changement : « can do » attitude ;
- Être déterminé à contribuer à la vision du MAD ;
- Prise de responsabilités.

Une stratégie de ressources humaines et une chartre est déclinée et évoluera au sein de la stratégie du MAD.

Chapitre 10 : Méthodologie

Afin d'atteindre ces objectifs stratégiques, les méthodes de travail suivantes sont mises en place.

Art 29 : Appels à projets et jurys

Chaque fois que l'initiative s'y prête, le MAD fait un appel à candidature publique et fonde ses décisions sur l'avis d'un jury. Les jurys sont, sauf exception, composés de membres du MAD et d'experts extérieurs, de manière paritaire.

Les décisions sont motivées formellement et les critères de sélection sont annoncés en amont.

Art 30 : Les experts

Le MAD cherche à s'entourer d'experts qui garantissent un haut niveau de conseil et de service et l'efficience des actions de l'institution :

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

1- Calibrage des moyens alloués (durée des coachings et expertises des coachs) ;
2- Suivi des méthodes de coaching et garanties ;
3- Évaluation de la satisfaction des participants ;
4- Recherche des informations sur le développement post coaching des bénéficiaires ;
5- Création nette d'entreprises et d'emplois.

Art 31 : Conditions de soutien

Outre le fait d'être établis en Région de Bruxelles-capitale, les destinataires de services prodigués àtitre individuel par le MAD s'engagent à maintenir leur siège d'activité en Région de Bruxelles-Capitale pendant la période de soutien par le MAD. Des exceptions peuvent être accordées.

Sous réserve de conditions particulières déterminées par programme ou initiative, la promotion des activités, projets, objets, produits, images en mode ou en design réalisés grâce au concours du MAD apporté dans le cadre de ses missions en tant qu'organisme de soutien ou commandé par le MAD en application d'un marché public doit porter la mention bien visible « powered by MAD Brussels, home of creators ».

Le non-respect de ces obligations emporte au moins l'irrecevabilité du contrevenant au bénéfice du soutien futur du MAD et la cessation des initiatives en cours au profit du contrevenant sans qu'il ne puisse exiger aucun dédommagement de quelque nature que ce soit, dommage matériel, moral ou de remboursement de frais.

Art 32 : Langues

Sauf les usages particuliers des médias sociaux et des conférences ou interventions de tiers ou desactivités internationales du MAD qui peuvent être uniquement en anglais, le MAD fournit ses services en français, néerlandais et anglais, sauf mesure exceptionnelle.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

TITRE 5 – OBJECTIFS DES ENTITÉS SUBSIDIANTES

Chapitre 11. Intégration dans les objectifs régionaux planifiés

Le projet du MAD répond directement aux objectifs de la Région énoncés dans sa déclaration de politique générale et aux différentes stratégies à court, moyen et long-terme qui en découlent.

Art 33 : Stratégie Régionale de Transition Economique « Shifting Economy »

La Transition économique est l'un des piliers de l'accord de Gouvernement de la législature 2019-2024. Ainsi, la Déclaration de Politique Régionale (DPR) stipule que « les outils de soutien économique (réglementations, financements, accompagnement, ressources humaines affectées au sein des organismes, promotion à l'étranger, recherche à vocation économique, etc.) seront ainsi progressivement orientés vers le soutien à la transition de toutes les entreprises et secteurs vers des modèles de production décarbonés, vers l'économie circulaire et régénérative, vers l'entrepreneuriat social et démocratique et vers la digitalisation de l'économie ». La DPR met donc la transition économique « au centre » de la stratégie du gouvernement. A cette fin, les moyens financiers de la région doivent être orientés « progressivement et prioritairement » vers les entreprises qui adoptent une démarche « environnementalement et socialement responsable ». Ancrage local de l'économie, développement d'emplois de qualité, non-délocalisables, offre de biens et services locaux de qualité, digitalisation de l'économie. Les objectifs sont énoncés clairement dans la DPR avec pour ambition de « mettre Bruxelles à la pointe ».

La transition économique est également au centre de la Stratégie 2030 Go4Brussels du Gouvernement et plus exactement la Stratégie Régionale de Transition Economique « Shifting Economy » qui met en œuvre les chantiers suivants :

Objectif 1.1. : Créer les conditions de la transition économique pour contribuer aux objectifs climatiques régionaux ;

Objectif 1.2 : Soutenir les TPE et PME, en ce compris l'industrie, l'artisanat, les commerces de proximité et l'entrepreneuriat social et démocratique ;

Objectif 1.3 : Mobiliser la politique de recherche et innovation au bénéfice de la transition climatique, économique, sociale et solidaire.

Objectif 1.4. : Soutenir l'économie dans les domaines porteurs d'emplois de qualité pour les Bruxellois.

Pour atteindre ces objectifs, deux horizons économiques sont visés simultanément :

- Le moyen terme : ancrer la transition économique à Bruxelles grâce à la Stratégie GO4Brussels 2030 et le lancement de la SRTE (2022 - 2024) ;
- Le long terme : la maturité économique de la transition est atteinte (2030) ainsi que l'objectif de neutralité carbone (2050).

La Stratégie Régionale de Transition Economique « Shifting Economy » a été adoptée par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale le 31 mars 2022. Parmi ces thématiques abordées, on retrouve par

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

exemple l'accompagnement des entreprises. Cette thématique vise à sensibiliser l'ensemble du tissu économique bruxellois à la transition économique mais aussi à adapter et augmenter l'offre d'accompagnement à la transition économique pour les entreprises bruxelloises dont notamment les entrepreneurs actifs dans le secteur de la mode et du design. Enfin, le plan d'action spécifique au secteur des Industries Culturelles et Créatives vise à les rendre plus visibles, les financer et les accompagner de manière adaptée aux réalités de terrain. Il s'agit aussi d'inscrire les pratiques durables et éco-responsables au cœur des outils d'accompagnement (dont le MAD) et de mettre en avant les talents bruxellois et valoriser la diversité à travers des dynamiques inclusives.

Le MAD est appelé à s'inscrire dans les objectifs de la « Shifting Economy » mais aussi y contribuer en intégrant la dynamique et l'écosystème ainsi qu'en mettant en œuvre les mesures qui lui incombent. De manière plus spécifique la mesure ICC 5 prévoit que le présent contrat de gestion recentre les activités du MAD sur l'accompagnement notamment :

- En renforçant l'accompagnement et l'innovation avec pour objectif de favoriser le développement de l'entrepreneuriat et de stimuler une économie durable et innovante à l'intérieur et à l'extérieur de Bruxelles. Il s'agira de déployer un accompagnement intensif des entrepreneurs en croissance, un accompagnement intensif des résidents et un accompagnement des projets innovants avec pour but d'informer, accompagner, innover et commercialiser, mais aussi de stimuler l'internationalisation des entreprises bruxelloises ;

- En renforçant la représentation et la visibilité des talents bruxellois à travers des expositions, événements et campagnes de communications ciblées afin de toucher le plus grand nombre d'entrepreneurs, mais aussi des acheteurs, fabricants, étudiants et écoles de design&mode, le grand public, et les médias professionnels. L'objectif est de promouvoir la création, l'innovation et l'entrepreneuriat durable au sein des secteurs créatifs ;

- En développant l'incubateur mode & design en combinant un accompagnement business et un accompagnement la réflexion créative et sociétale dans le cadre de résidences, et faire du MAD un lieu de travail et d'expérimentation.

La mesure ICC9 prévoit, quant à elle, d'inclure les enjeux d'innovation, de durabilité et d'inclusion dans les pratiques et offres d'accompagnement au niveau des clusters et du MAD.

Art 34 : PNEC

Le plan PNEC / Plan Energie-climat se concentre principalement sur trois axes relevant des compétences régionales :

- L'action pour le climat afin d'agir pour un avenir 'décarboné', cette dimension englobe la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la poursuite du développement des énergies renouvelables.
- L'efficacité énergétique. Il s'agit d'abord d'économiser de l'énergie partout où c'est possible et de recourir tant que faire se peut aux processus de production d'énergie les plus efficaces.
- L'innovation. Par définition, la transition nécessite des mesures stimulant l'innovation qui permettra à la ville de développer une réponse appropriée aux défis climatique et énergétique.

Art 35 : PGRD

Les objectifs généraux du PGRD / Plan de Gestion des Ressources et des Déchets sont triples :

- Ancrer une transformation des pratiques de consommation plus durables et circulaires ;
- Maximiser la préservation et la valorisation de la matière, si possible localement ;
- Entrainer le secteur économique de l'offre dans la pratique circulaire.

Art 36 : L'Image de Bruxelles

Le tourisme soutenu au travers de « l'image de Bruxelles » représente un levier économique essentiel pour la Région car il est pourvoyeur d'emplois non délocalisables dans de nombreuses filières (commerces, culture, horeca, etc.). Le Gouvernement continuera à construire une image forte et attractive de la Capitale et la diffuser auprès des Bruxellois, des habitants de la Belgique et des visiteurs internationaux.
Le MAD mettra en avant, dans sa communication et dans ses actions, le nouveau citymarketing international approuvé par le Gouvernement bruxellois.

Art 37 : Le Commerce extérieur

L'accord de gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale souligne l'importance de la vocation internationale de Bruxelles. En effet, son statut de capitale de l'Europe, de siège d'organisations internationales et la présence de pas moins de 183 nationalités sur son territoire – ce qui en fait la ville la plus cosmopolite d'Europe et la deuxième au monde – confèrent à Bruxelles des caractéristiques internationales indéniables.

Afin de mettre en lumière les atouts de Bruxelles sur la scène internationale, de parler d'une seule et même voix à l'étranger et de défendre ses intérêts avec ambition, les acteurs de la politique internationale bruxelloise – à savoir Brussels International, le Commissariat à l'Europe et aux Organisations internationales (CEOI), hub.brussels, et visit.brussels – ont uni leurs forces par le biais d'une convention-cadre. Afin de s'inscrire dans cette politique internationale cohérente de la Région, les actions internationales du MAD seront élaborées en concertation avec ces acteurs bruxellois qui seront les interlocuteurs privilégiés du MAD.

La politique internationale de notre Région repose par ailleurs sur trois axes principaux :

1. Une politique internationale au service des acteurs économiques qui la composent. Tous et toutes doivent être entendus et accompagnés en fonction de leurs besoins à l'international. Il en va de même pour les acteurs issus du secteur de la mode et du design accompagnés par le MAD. Par ailleurs, la politique internationale de notre Région a comme ambition de constituer un levier économique essentiel pour nos acteurs locaux, notamment dans le secteur du design et de la mode.

2. Une politique intégrée et cohérente d'image et de city-marketing. L'image de Bruxelles que nous véhiculons à l'étranger doit correspondre à la réalité urbaine, culturelle et créative actuelle. Il convient ainsi de prendre en compte son caractère libre, cosmopolite et sans culture dominante dans nos actions internationales. Les nombreuses diasporas établies sur notre territoire sont ainsi impliquées dans la politique internationale de la Région.

   La Région promeut d'ailleurs ces caractéristiques par le biais d'une nouvelle stratégie de branding et de city-marketing international qui permet d'assurer le rayonnement de la Région de Bruxelles-Capitale au niveau international. Afin d'en assurer la portée univoque et cohérente, les actions du MAD pourront être amenées à s'inscrire dans cette politique intégrée de city-marketing. Une participation active du MAD dans le projet de Brussels Houses dont l'objectif est de faire rayonner Bruxelles à l'international entre autres dans les domaines économique, touristique, culturel et créatif, permettra par ailleurs de renforcer l'attractivité de la Région bruxelloise.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

À la demande explicite des acteurs internationaux de la Région et dans le cadre de la stratégie cohérente de city-marketing international, le MAD pourra également être impliqué dans certaines actions et missions spécifiques à l'étranger. Il va sans dire que le caractère créatif de acteurs bruxellois du secteur de la mode et du design s'inscriront donc dans cette stratégie de city-marketing international.

3. Bruxelles en tant que cœur de l'Europe et capitale dynamique, créative et ouverte. Le caractère européen de Bruxelles fait partie intégrante de la politique de city-marketing internationale. Il convient dès lors de réduire le fossé avec la communauté européenne et internationale présente sur le territoire de la Région. À cette fin, les initiatives in-house du MAD pourront également viser à entrer davantage en interaction avec les communautés internationales d'expats présentes sur le territoire bruxellois.

Ainsi, tout en créant des synergies avec les politiques bruxelloise d'image et de transition économique, les actions internationales du MAD s'inscriront dans la politique internationale de la Région de Bruxelles-Capitale. À cet effet, les actions internationales du MAD permettront de donner une meilleure visibilité sur la scène internationale à notre Région d'une part et de soutenir le développement économique des acteurs du secteur de la mode et du design d'autre part.

Chapitre 12. Intégration dans les objectifs planifiés de la Ville de Bruxelles

Le MAD inscrit son action et ses objectifs de manière transversale dans l'accord de majorité 2018 / 2024 de la Ville de Bruxelles et sert d'intermédiaire dans les dossiers sélectionnés entre la ville et le concepteur, dans la mesure du possible sans négliger les tâches principales de l'organisation.

Ceci en particulier dans les volets d'image internationale de la Ville, de mobilisation et de mise en valeur des industries créatives au profit d'une dynamique économique locale et de transition écologique. Le MAD dans sa conception du design est au cœur de la réflexion et de la mise en pratique de nouvelles manières de co-construire la réalité et d'innover dans la participation.

Il contribue au positionnement de la Ville comme lieu d'incubation commerciale par le développement d'un incubateur d'entreprises où il s'emploie à développer en pratique uneéconomie verte et durable au moyen de la mode et du design.

Il accompagne la politique économique, touristique et culturelle de la Ville de Bruxelles grâce à l'accompagnement des porteurs de projets dans leur développement économique, recherche d'ateliers, développement de parcours menant jusqu'aux acteurs mode et design de Bruxelles, et création d'une programmation événementielle servant de vitrines à ces deux secteurs au sens large.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

TITRE 6 – Financement et méthodologie de contrôle

Chapitre 13 : Système général de financement

Art 38 : Objectif budgétaire

Afin de garantir une planification à long terme et de rendre les opérations de MAD structurelles et flexibles, il est nécessaire de disposer d'un cadre financier clair et d'une source de financement sans ambiguïté.

Aujourd'hui, la situation financière fragmentée et les demandes de subventions annuelles ne permettent pas cette planification à long terme. Il est donc essentiel de décrire ce cadre financier dans ce contrat de gestion.

Au cours de la première année du présent contrat de gestion, il sera examiné comment optimiser, rationaliser et rendre plus efficace l'apport budgétaire et comptable de l'ensemble du personnel, sans toutefois compromettre les mécanismes de contrôle les plus stricts.

Ces processus seront décrits et ajustés annuellement dans le plan d'action.

Art 39 : Financement global de l'association provenant de subventions de la Région de Bruxelles-Capitale

La Région de Bruxelles-Capitale, accorde annuellement, conformément aux circulaires budgétaires régionales Bruxelloises, dans la limite des crédits budgétaires disponibles et suivant les budgets annuels votés par le Parlement, les montants suivants :

a. Économie : 469.000€ ;
b. Image de Bruxelles : 140.000€ ;
c. Commerce Extérieur : 130.000€.

Ces dotations annuelles servent à financer l'Association pour la réalisation des missions organiques telles que définies dans le présent contrat de gestion et font l'objet de conventions spécifiques reprenant les objectifs à atteindre et les KPI.

Ces dotations prendront cours en 2023, et ceci pour la durée du contrat de gestion, c'est-à-dire jusque 2027 inclus.

Art 40 : Financement global de l'association provenant de subventions de la Ville de Bruxelles

La Ville de Bruxelles accorde une dotation du montant initial de 600.000€. Ce montant pourra être revu conformément aux circulaires budgétaires de la Ville de Bruxelles, ainsi que dans la limite des crédits

budgétaires disponibles

Art 41 : Types de charges de fonctionnement & répartition entre les différents subsides

Le MAD distingue 3 types de charges énumérées et explicitées ci-dessous. Ces charges ne sont pas toutes prises en charge par la Région Bruxelles-Capitale ou la Ville. L'article 41.2 mentionne la répartition des charges en fonction des subsides.

Art 41.1 : Types de charges de fonctionnement

1) Les coûts annuels liés à la mise en œuvre de la partie opérationnelle du plan d'action

Accompagnement entrepreneurial, incubateur, visibilité et communication.

2) Les frais généraux

Ces frais comprennent tous les coûts généraux de fonctionnement et de gestion qui constituent un support indispensable.

Ces frais sont liés aux :

- Coûts fixes de fonctionnement du bâtiment tels que loyer, entretien et maintenance, énergie et autres redevances ;
- Coût exceptionnel de rafraichissement des bâtiments ;
- Les autres coûts fixes de fonctionnement, l'IT et toutes charges liées, la téléphonie fixe et mobile, les assurances, les fournitures de bureaux et divers programmes de gestion.

Ces charges constituent des dépenses fixes directement proportionnelles au nombre de personnes employées ou directement liées aux bâtiments et aux moyens de fonctionnement de base du MAD.

3) Coûts salariaux

Ces dépenses correspondent aux charges salariales à destination des employés, engagés dans le but de réalisation des objectifs indiqués dans le présent document :

- Salaire brut et charges patronales ;
- Frais de formation et bien-être ;
- Assurances légales ;
- Frais de transports tiers payant.

En annexe se trouve l'organigramme, à titre indicatif. Ce dernier pourra subir des modifications, par soumission et approbation lors des conseils d'administration.

Art 41.2 : Répartition des charges en fonction des subsides

Les frais de fonctionnement pris en charge par la ville de Bruxelles sont les suivants :

- Une partie des frais de fonctionnement généraux et de gestion ;
- Une partie des frais salariaux.

Le contrôle effectué par la Ville de Bruxelles se fera de façon annuelle, à la présentation du bilan budgétaire

aux mois de mai ou juin de l'année N+1.

Les frais pris en charge par la Région Bruxelles-Capitale diffèrent en fonction de la compétence :

Pour le subside « Économie » :
- Frais liés à mise en œuvre du plan d'action annuel et du contrat de gestion ;
- Une partie des frais salariaux ;
- Intervention dans les frais de fonctionnement général et de gestion.

Pour le subside « Image » :
- Sont pris en charge exclusivement les coûts de mise en œuvre du plan d'action annuel liés à la visibilité et à l'image.

Pour le subside « Commerce extérieur » :
- Coût de mise en œuvre du plan d'action annuel lié à l'international ;
- Une partie des frais salariaux pour un profil en charge de l'international.

Le contrôle effectué par la Région Bruxelles-Capitale, pour les financements « Économie » et « Commerce extérieur » se fera deux fois par an :
- Au 30 septembre de l'année N : remise du rapport intermédiaire ;
- Au 31 mars de l'année N+1 : à la remise des rapports finaux et les justificatifs liés aux coûts engendrés de l'année N.

Le contrôle effectué par la Région Bruxelles Capitale, pour le financement « Image » se fera deux fois par an :
- Au 2° semestre de l'année N : à la remise de ses justificatifs ;
- Au 1° trimestre de l'année N+1 : à la remise du rapport final et de ses justificatifs.

Art 42 : Plan d'action annuel

Le MAD communique chaque année aux entités subsidiantes un plan d'action comprenant sespropositions pour l'année suivante.

Dès la première année de la vie du contrat de gestion, un plan d'action ainsi que le budget sont présentés chaque année au Conseil d'Administration et aux entités subsidiantes, aux dates suivantes :
- Septembre de l'année n-1 : orientation du plan d'action ;
- Novembre de l'année n-1 : plan d'action détaillé.

Le MAD y joint une proposition de budget prévisionnel, y compris un plan financier comprenant les coûts d'exploitation et RH, ainsi qu'un plan d'amortissement et d'investissement et un plan d'investissement distinct pour le bâtiment.

Le plan d'action reprend les trois activités phares de notre organisation, notamment :

- Accompagnements entrepreneurs
- Communication & Visibilité
- La Mise en réseau

L'Association adapte le budget prévisionnel et le plan d'action en fonction des crédits inscrits auBudget général des dépenses de la Région et de la Ville de Bruxelles tels qu'adoptés par le Parlement Bruxellois et le Conseil Communal.

Dans le cadre de l'approbation du plan d'action annuel, les parties peuvent convenir de modifier, augmenter, supprimer ou réduire certaines actions.

Art 43 : Engagements des entités subsidiantes

Art 43.1 : Engagements financiers

La Région Bruxelles-Capitale s'engage à assurer le financement du MAD, selon les modalités définies dans le cadre du présent Contrat de Gestion et conformément aux circulaires budgétaires régionales Bruxelloises, et dans la limite des crédits budgétaires disponibles.

La Ville de Bruxelles s'engage à assurer le financement du MAD, selon les modalités définies dans le cadre du présent Contrat de Gestion et conformément aux règles budgétaires de la ville de Bruxelles, et dans la limite des crédits budgétaires disponibles.

Art 43.2 : Sources et affectation des moyens

Les dotations et subsides issus des entités subsidiantes, les subventions ponctuelles ou issues d'autres institutions, les recettes propres pécuniaires ou en nature issues de partenariats servent à financer les missions du MAD telles que définies dans ses statuts et dans le présent contrat de gestion.

Les moyens de toute natures obtenus par le MAD qui ne sont pas à charge des entités subsidiantes viennent s'ajouter aux dotations et subsides issus des entités subsidiantes et lui permettent d'assurer les imprévus. (cfr. sponsoring, location, …) ainsi que la constitution éventuelle d'un fond de réserve social.

Art 43.3 : Dispositions générales sur l'allocation des ressources financières

En cas d'utilisation injustifiée de la subvention par le MAD, la Ville de Bruxelles et la Région de Bruxelles Capitale auront le droit de récupérer, conformément à la loi, tout ou partie des sommes déjà versées ;

En cas de dissolution ou de non-renouvellement du contrat, toutes les réserves basées sur les allocations annuelles sont récupérées.

Ces dispositions sont en ligne et soumises à la loi du 14 novembre 1983 relative au contrôle de l'octroi et de l'emploi de certaines subventions.

Art 43.4 : Modalités de paiement

Les subventions annuelles du MAD sont versées sur le compte IBAN du MAD, comme suit :

- Pour la Ville de Bruxelles payée en 12° provisoire. A condition qu'après approbation des comptes et bilan de l'année N par l'Assemblée Générale, soient transmis les documents finaux, à savoir le rapport annuel de gestion et les bilans relatifs aux coûts engendrés par l'année N ;

- Pour la Région Bruxelles-Capitale, concernant les subsides « économie » et « commerce extérieur », la dotation est liquidée en deux tranches. Une première tranche de 80 % est versée sur le compte du MAD avant le 31 mars de l'année N, afin de garantir la trésorerie de l'asbl, et une seconde de 20%, au mois d'Octobre, après approbation du rapport intermédiaire et d'une projection des dépenses jusqu'au 31/12 de l'année N. Ceci suivant le calendrier mis en place la Région ;

- Pour la Région Bruxelles-Capitale, concernant le subside « Image », la dotation est liquidée en deux tranches. Une première tranche de 80% est versée sur le compte du MAD après introduction du dossier sur la plateforme de l'Image de Bruxelles, et ce annuellement, et une seconde de 20% à la remise du rapport final et de la remise des justificatifs, en année n+1.

Dans les deux cas, la remise des justificatifs est essentielle et obligatoire, selon l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 13 juillet 2006 relatif au contrôle administratif et budgétaire ainsi qu'à l'établissement du budget. L'introduction de ces pièces-jointes pour contrôle aura lieu dans le mois de mars de l'année N+1, à la suite de la remise de ces derniers au 1° trimestre de l'année n+1.

Art 43.5 : Pièces justificatives

MAD Brussels fournit aux autorités administratives compétentes tous les renseignements relatifs à l'exécution des missions et à l'utilisation du budget, via notamment la fourniture des documents suivants :

- Le même rapport d'activité annuel pour tous les pouvoirs subsidiants ;
- L'état des recettes et des dépenses ;
- Le bilan comptable ;
- L'inventaire des dépenses (et recettes le cas échéant), ventilées par type de dépenses.

Les pièces justificatives, liées spécifiquement à la subvention octroyée pour l'exécution du présent Contrat sont consultables directement au MAD, et envoyées en version papier, selon les temps définis, aux différentes entités.

Art 43.6 : Comptes bancaires

Le MAD dispose de ses propres comptes bancaires, gérés selon les règles de délégations telles que définies par le Conseil d'Administration et en bon(ne) père / mère de famille.

Art 43.7 : Contrôle budgétaire

Les comptes de l'Association sont soumis au contrôle de commissaires externes lesquels sontmembres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises.

L'Association respecte l'ensemble des contrôles prévus par l'ordonnance du 23 février 2006 portant les dispositions générales applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle et fait contrôler ses

engagements et liquidations par un contrôleur externe. L'Association est également contrôlée par la Cour des comptes et l'inspection financière de la ville et de la région.

Art 44 : Gestion des risques financiers et budgétaires

L'Association assure que le **contrôle interne** contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Celui-ci doit lui permettre de prendreen compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par ses pouvoirs subsidiants, le bon fonctionnement des processus internes de l'asbl et la fiabilité des informations financières et budgétaires.

L'association s'engage également à

- Présenter un budget à l'équilibre ;
- Fournir un rapport annuel de gestion ;
- Présenter l'état des recettes et des dépenses ainsi que le bilan et compte de résultats (rapport financier) ;
- Établir l'inventaire des avoirs, dettes, droits et engagements de l'asbl ;
- Établir l'inventaire des recettes et des dépenses, ventilées par type de dépenses.

Art 45 : Principes de bonne gouvernance

Art 45.1 : Contexte

MAD Brussels s'engage à mettre en place un système de contrôle se calquant sur celui de la Région, basé :

- Sur l'ordonnance organique portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle (OOBCC) du 23 février 2006 ;
- Sur l'AGRBC du 18 octobre 2007 portant sur le contrôle interne et notamment sur le contrôle interne métier, le contrôle comptable et le contrôle de la bonne gestion financière ;
- Sur l'AGRBC du 24 octobre 2014 concernant les modalités du contrôle de gestion.

Art 45.2 : Engagements au niveau gouvernance

MAD Brussels s'engage à :

- Assurer un pilotage de l'institution afin de pouvoir rendre des comptes quant au caractère efficace et efficient de ses missions ;
- Mettre en place, en fonction de ses moyens, une méthodologie appropriée et pérenne pour mettre en œuvre un contrôle interne visant à assurer une maitrise satisfaisante des activités du MAD ;
- Mettre en place un audit interne afin d'évaluer, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance ;

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

- Être en mesure de rendre compte de manière fiable, pertinente et opportune, par le développement, le maintien et la mise à disposition d'informations, financières et non-financières, et au moyen d'une publication correcte de ces informations dans des rapports établis en temps opportun à l'intention de l'ensemble des parties prenantes, tant en interne qu'en externe ;

- Respecter les lois et les règlementations, notamment sur l'application de la loi sur le traitement de données privées (Règlement Général sur la Protection des Données) et l'intégration de la dimension de genre selon l'Ordonnance du 29 mars 2012.

Art 45.3 : Redevabilité envers le gouvernement et la ville

L'asbl est une personne de droit public, elle s'engage à répondre aux exigences de redevabilité souhaitées par le Gouvernement et par la Ville de Bruxelles. Cette redevabilité sera assurée par les membres du gouvernement qui font partie du Conseil d'Administration, qui assistent aux conseils avec voix consultative et disposent d'un droit de recours contre toute décision qu'ils estiment contraire à la loi, aux statuts ou aux dispositions du présent contrat.

Art 46 : Les niveaux de contrôle et leur méthodologie de gestion

MAD Brussels établit la méthodologie à suivre pour la mise en œuvre de la gestion des risques, en veillant à respecter un équilibre entre risques, bénéfices des contrôles et coût de leur mise en œuvre.

Dans la mesure du possible, les différents volets du contrôle intégreront les 6 composants suivants :

1. Une définition précise des pouvoirs et des responsabilités ;
2. Une implication du personnel en termes d'intégrité et d'éthique ;
3. Une organisation claire et appropriée ;
4. Le pilotage des activités,
5. La mobilisation des compétences ;
6. Et aussi des procédures bien formalisées et communiquée

Le contrôle interne a pour objectifs :

- La conformité aux lois et aux règlements de gestion tels que les marchés publics ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- Fournir des informations financières fiables.

Le contrôle comprend donc un ensemble de mesures, d'actions et de procédures qui doivent offrir au management une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le contrôle interne intègre l'ensemble des activités d'une organisation et doit s'adapter aux changements auxquels l'organisation pourrait être confrontée.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Art 46.1 : Contrôle de gestion

MAD Brussels s'engage à mettre en œuvre une culture du résultat et de l'évaluation, notamment au travers d'indicateurs, bien identifies et calibrés de manière réaliste, lui permettant de suivre la réalisation et les valeurs ajoutées de ses actions.

Cette culture des résultats passe par l'élaboration d'objectifs stratégiques et opérationnels au sein du Contrat de gestion, des notes et lettres d'orientation, et des plans d'actions annuels. Les objectifs stratégiques visent à définir les résultats attendus auprès des différents publics cibles, ils donnent la vision de ce qu'il est souhaité pour ces parties prenantes et répondent à la question du « pourquoi ».

Les objectifs opérationnels visent à définir un ensemble d'actions, de produits ou de plans à mettre en œuvre pour rencontrer les objectifs stratégiques et répondent à la question du « comment ».

Le contrôle de gestion mesure la réalisation de ces différents objectifs, en fonction des ressources financières et humaines investies, il permet d'établir :

- Les écarts éventuels entre les objectifs fixés et leurs réalisations ;
- Une analyse des causes de ces écarts ;
- De prendre les mesures correctrices éventuelles.

Contrôle interne :
Un audit interne est exercé par le comité de direction qui qui se réunit régulièrement et fait rapport au conseil d'administrations au travers des réunions et rapports de gestion. Un expert-comptable externe effectue le contrôle supplémentaire et indépendant des comptes, garant de la fiabilité des informations financières.

Contrôle administratif et budgétaire
Le suivi des enveloppes allouées et fait régulièrement avec les exécutant budgétaire et le pôle finance afin de garantir l'équilibre budgétaire dans le respect de l'éligibilité des dépenses et procédures des marchés publics.

Art 46.2 : Qualité du SIEG

Les activités du MAD subsidiées par la Région de Bruxelles-Capitale (BEE), sont considérées comme des services d'intérêt économique général, conformément à la Décision de la Commission du 20 décembre 2011, concernant l'application de l'article 1062, du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État, sous forme de compensation de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (2012/21/UE).

Conformément à l'article 5 de cette Décision, les compensations financières accordées au MAD par la Région (BEE), ne peuvent excéder ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations de service public telles que mentionnées par le présent Contrat de gestion.

Comme le MAD exerce à la fois des activités de service d'intérêt économique général et d'autres activités, la comptabilité interne permettra de séparer les coûts et les recettes liés à chacune de ces activités.

Afin de satisfaire à l'article 6 de la Décision, un contrôle effectif est réalisé chaque année pour éviter toute surcompensation. Le processus budgétaire décrit dans ce contrat de gestion au Chapitre 13, article 43.4, et prévoyant la liquidation en deux tranches, permet d'éviter cette surcompensation en ajustant la liquidation à l'exécution réelle.
La Région de Bruxelles-Capitale (BEE) procèdera tous les ans au contrôle de cette surcompensation.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

TITRE 7 – Vie du contrat de gestion

Chapitre 14 : Suivi, modification et fin de vie du contrat de gestion

Art 47 : Rapport annuel

Le MAD rédige un rapport annuel détaillé concernant les actions menées dans le cadre du présent contrat de gestion, du plan d'action présenté pour l'année, ainsi que sur le fonctionnement du MAD.

Ce rapport est présenté au Conseil d'administration et approuvé par celui-ci. Il est ensuite adressé aux entités subsidiantes.

Ce rapport contient, ad minima, les éléments suivants :

- Les chiffres clés ainsi qu'une synthèse financière ;
- Un aperçu des actions réalisées ;
- Un organigramme mis à jour (reprenant les fonctions et tâches principales) ;
- L'évolution des KPI durant l'année écoulée, explicités en annexe.

Le suivi des engagements et obligations établis dans le cadre du présent contrat est confié au Conseil d'administration qui peut déléguer cette compétence à un comité de suivi, qui n'a pas de pouvoir décisionnel et qui doit faire rapport au conseil d'administration.

Art 48 : Évaluation

Le fonctionnement global du MAD sera évalué à la fin de la convention par rapport aux objectifs stratégiques, aux objectifs opérationnels et aux indicateurs de performance critiques définis dans le présent contrat de gestion et spécifiés en annexe et, le cas échéant, par rapport à d'autres objectifs fixés et rapportés annuellement.

L'évaluation tiendra compte, en particulier, des éléments suivants :

- La politique ou le plan stratégique ;
- Réalisation des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance critiques ;
- Les rapports annuels fournis par MAD pendant la durée de la convention ;
- Le rapport d'auto-évaluation rédigé par MAD.

Des dispositions complémentaires sur le contenu de l'évaluation finale et sa couverture seront élaborées et expliquées au MAD au plus tard au cours de l'avant-dernière année de la convention.

Art 49 : Modifications du contrat de gestion

Aucune modification du présent contrat de gestion ne peut intervenir sans être consignée préalablement

par voie d'avenant au présent contrat. Cet avenant doit être approuvé au préalable par le Conseil Communal et par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

Toutefois, le comité de suivi du contrat de gestion peut proposer de modifier des actions, en supprimer ou en créer de nouvelles à l'occasion de l'examen du plan d'action annuel et de sa nécessaire adaptation en cours d'année pour autant que ces modifications soient motivées au regard de la mise en œuvre des missions statutaires du MAD.

Le pouvoir de modifier le contrat de gestion dans les limites énoncées est délégué par la Région de Bruxelles-Capitale aux ministres de Tutelle et par la Ville de Bruxelles aux échevins de tutelle.

Art 50 : Cause de force majeure

Lors de la survenance d'un événement imprévisible assimilable à un cas de force majeure ou en cas de charges nouvelles imposées à l'Association, résultant d'événements extérieurs à l'action ou à la volonté des deux parties, une concertation s'engage entre les entités subsidiantes et le MAD surl'aménagement ou la modification du présent contrat par voie d'avenant.

Ces aménagements et ces modifications éventuels devront être approuvés par le Conseil d'administration.

Art 51 : Durée du contrat et entrée en vigueur

Le présent contrat de gestion est valable pour une durée de cinq années à dater de la signature de celui-ci.

Si, à l'échéance du contrat, aucun autre nouveau contrat de gestion n'a été conclu, celui-ci est prorogé de plein droit pour une durée d'un an renouvelable une fois.

Art 52 : Fin du contrat et renouvellement éventuel

Au plus tard six mois avant le terme du présent contrat de gestion, le conseil d'administration proposeaux ministres et échevins de tutelle une note stratégique visant l'élaboration du contrat de gestion suivant.

Ceux-ci la soumettent sans délai au Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale et au Collège des Bourgmestre et Echevins de la Ville de Bruxelles.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Ainsi établi à Bruxelles, en deux exemplaires,

Pour la Ville,

Le Bourgmestre de la Ville de Bruxelles Philippe Close ;

Le Secrétaire de la Ville Dirk Léonard, en exécution d'une décision du Conseil communal ;

et

Pour la Région,

Le Ministre-Président du gouvernement de la Région Bruxelles Capital Rudi Vervoort, chargé entre autres du Tourisme, de la Promotion de l'image de Bruxelles ;

Le Ministre du Gouvernement de la région de Bruxelles capitale Sven Gatz, chargé de l'image de Bruxelles ;

La Secrétaire d'État à la Région de Bruxelles Capitale Barbara Trachte, chargée en autres de la Transition économique et recherche scientifique ;

La Secrétaire d'État du Gouvernement de la Région de Bruxelles Ans Persoons, chargé entre autres du Commerce extérieur ;

et

Pour l'asbl MAD Brussels,

La Présidente du Conseil d'Administration, Lydia Mutyebele Ngoi ;

Le Vice-Président du Conseil d'Administration, Gaetan Danneels ;

La Directrice Générale, Anaïs Sandra Carion.

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Annexes

Annexe 1 : KPI's

La croissance quantitative d'année en année sera à prendre en compte, mais plus que tout, la croissance qualitative sera principalement à considérer concernant l'ensemble des KPI's.

OBJECTIF D'ORIENTATION:

EVENTS BUSINESS
- Pertinence et expérience des speakers : remise en question annuelle
- N° de workshops conférences tables rondes
- N° de participants à chaque évènement
- % de présences versus N° d'inscrits
- % de satisfaction de ceux qui ont participé aux workshops
- Évolution des participants dans l'année (enquête fin d'année)
- Chaque année, des objectifs concernant les KPI's devront être mis en place. Ex. augmentation du % de satisfaction, n° de participants, évolution des participants, engagement des participants, …

MAD STARTERS
- N° de starters (qualité VS quantité)
- N° d'heures de suivi avec le/la business advisor du MAD
- Suivi quantitatif et qualitatif du suivi
- Degré de satisfaction à la suite des enquêtes
- Taux de création d'entreprise et/ou d'activité (ex. certains actifs par la SMART ou autre)
- % de création d'entreprises liées à l'économie durable
- % de création d'entreprises liées à l'économie circulaire

MAD GRADUATION PRICE
- N° d'heures de suivi avec le/la business advisor du MAD
- Suivi quantitatif et qualitatif du suivi
- Degré de satisfaction à la suite des enquêtes

MAD FLY
- N° de sociétés suivies
- N° d'heures de suivi avec le/la business advisor du MAD et les experts
- Suivi quantitatif et qualitatif du suivi
- Degré de satisfaction à la suite des enquêtes
- Augmentation du nombre d'employés au sein des entreprises à la fin du programme
- Taux de déploiement de ses sociétés sur les 3 années suivantes
- Taux de survie des entreprises à 5 ans
- % d'entreprises liées à la technologie
- % d'entreprises liées à l'économie durable
- % d'entreprises liées à l'économie circulaire

MAD INCUBATOR
- N° d'incubés

- N° d'évènements ou les incubés ont participé
- Suivi quantitatif et qualitatif des actions implémentées
- Suivi quantitatif et qualitatif de l'accompagnement à la transition
- Degré de satisfaction à la suite des enquêtes
- Suivi qualitatif des activités ou ces derniers sont présents (ex. collaboration et exposition au MIMA, patinoire royale, etc)
- N° de sociétés avec qui ils ont été connectés
- N° d'événements ex-alumni du MAD Incubator

PRESENCE INTERNATIONALE

- N° de programmes et présences internationales
- N° de contacts effectués lors de présences aux foires
- Suivi quantitatif et qualitatif des actions implémentées
- N° de participants à ces présences internationales
- Collaboration avec les entités locales à Bruxelles connectées au déploiement international, aux entités homologues en Belgique ainsi qu'à l'étranger, privées ou publiques
- Fruit quantitatifs et qualitatifs de ces déploiements à l'international
- Diversifications géographiques du déploiement internationale

APPELS D'OFFRE ET MISE EN CONTACTS D2B/B2B

- N° d'appels d'offres et mises en contact D2B/B2B
- N° d'aboutissement de ces appels d'offre et mises en contact D2B/B2B
- Chaque année, des objectifs concernant les KPI's seront mis en place. Ex. augmentation du % de collaborations avec les entités publiques, augmentation des % de mise en contact et aboutissements de projets entre les D2B/B2B, …

OBJECTIF DE VISIBILITE ET INSPIRATION :

PRESSE & INFLUENCE

- Valeurs publicitaires
- N° d'articles pleine page (best-of)
- N° de moments privilégiés avec des journalistes
- N° d'influenceurs présents aux événements et expositions du MAD
- Estimation du coverage digital (réseaux sociaux) par suite du relationnel établi avec l'influence
- N° de moments privilégiés avec l'influence
- N° d'actions presse et influence
- Chaque année, des objectifs concernant les KPI's seront mis en place. Ex. augmentation du % quantitatif des valeurs publicitaires et des pleines pages, augmentation du coverage réseaux sociaux, …

EVENT

- N° de participants aux évènements
- N° de visiteurs par exposition
- Chaque année, des objectifs concernant les KPI's seront mis en place. Ex. augmentation du n° de visites des expositions, des retours press et influence pour chaque expo, …
- Évaluation et suivi qualitative annuel des opportunités de production en termes d'innovation et de durabilité lié à l'environnement et l'écologie

RESEAUX
- N° de visites sur le site web
- N° de nouveaux inscrits sur le site web
- N° de newsletters envoyées
- % d'ouverture des e-mails newsletters envoyés
- N° de followers par réseaux sociaux
- % de réactions et commentaires par réseau social (estimation du post le moins liké/commenté VS le plus)

COMMUN :
- N° de contacts fait en un an, split entre écoles, business, sociétés, etc
- N° de prise de données prises à l'accueil

LISTE D'INDICATEURS D'IMPACT DANS LA VILLE DE BRUXELLES ET LA REGION DE BRUXELLES-CAPITALE

DYNAMIQUE ECONOMIQUE

- Taux de créations d'entreprises accompagnées
- Taux de survie des entreprises accompagnées à 5 ans

DEGRE D'INNOVATION

- Taux d'innovation des entreprises accompagnées

TRANSITION

- Taux de durabilité des entreprises accompagnées (Cfr Finance & Invest)
- Estimation de l'impact des activités du MAD en termes de réduction des GES

INCLUSION

- Nombre d'événements gratuits et ouvert à tout public
- Utilisation du langage inclusif au sein de toute communication vers l'externe
- Traduction de toute information sur le site web en français, néerlandais et anglais

MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

Annexe 2 : Organigramme septembre 2023

