MAD
BRUSSELS

Mode & Design Center

# Contrat d'administration entre le MAD, la Ville de Bruxelles et la Région de Bruxelles-Capitale

2024-2028

**TITRE 1 – CONTEXTE ET DISPOSITIONS GENERALES ..... 4**

**Chapitre 1. Contexte ..... 4**
Art 1 : Objet du contrat d'administration ..... 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
Art 10 : Tableau de bord des indicateurs clés de performance ..... 12

**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 » ..... 18
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 ..... 21
Art 22 : Initier le changement et rendre visible les acteurs du changement ..... 21
Art 23 : Partenariats ..... 22
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....26**
Art 29 : Appels à projets et jurys .... 26
Art 30 : Les experts .... 26
Art 31 : Conditions de soutien .... 26
Art 32 : Langues .... 26

**TITRE 5 – OBJECTIFS DES ENTITES SUBSIDIANTES .... 27**

**Chapitre 11. Intégration dans les objectifs régionaux planifiés....27**
Art 33 : Stratégie Régionale de Transition Economique « Shifting Economy » .... 27
Art 34 : PNEC .... 28
Art 35 : PGRD .... 29
Art 36 : L'Image de Bruxelles .... 29
Art 37 : 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 38 : Objectif budgétaire .... 31
Art 39 : Financement global de l'association provenant de subventions de la Région de Bruxelles-Capitale .... 31
Art 40 : Financement global de l'association provenant de subventions de la Ville de Bruxelles .... 31
Art 41 : Types de dépenses & répartition entre les différents subsides .... 32
Art 42 : Plan d'action annuel .... 33
Art 43 : Engagements des entités subsidiantes .... 34
Art 44 : Le MAD et ses systèmes de gestion et de contrôle .... 36
Art 45 : Qualité du SIEG .... 37

**TITRE 7 – VIE DU CONTRAT D'ADMINISTRATION .... 39**

**Chapitre 14 : Suivi, modification et fin de vie du contrat d'administration....39**
Art 46 : Rapport annuel .... 39
Art 47 : Évaluation .... 39
Art 48 : Modifications du contrat d'administration .... 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 : Indicateurs de Performance....42**

**Annexe 2 : Organigramme....44**

# TITRE 1 – Contexte et dispositions générales

## Chapitre 1. Contexte

### Art 1 : Objet du contrat d'administration

Le présent contrat d'administration porte sur le nouveau positionnement du MAD et son financement par la 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 d'administration.

### Art 2 : Définitions

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

a. Les entités subsidiantes :

   - Ministre de tutelle : Ministres ayant dans leurs attributions la promotion de l'image de Bruxelles, l'Économie, 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.

b. Le contrat d'administration : un contrat d'administration est un document programmatique autant qu'une convention. Il assigne des missions, fixe des objectifs et prévoit des moyens pour y parvenir. Il metégalement 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.

c. 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 application

de la législation, des statuts et des délégations.

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

e. 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 ceteffet.

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

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

h. Tableau de bord des indicateurs clés de performance : 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 etdes 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 promoteursdesdites 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 Échevins de la Ville de Bruxelles toute proposition relative aux objets précités.*

# Chapitre 2. Dispositions Générales

## Art. 4 : Parties prenantes

**Le présent contrat d'administration 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 autres 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

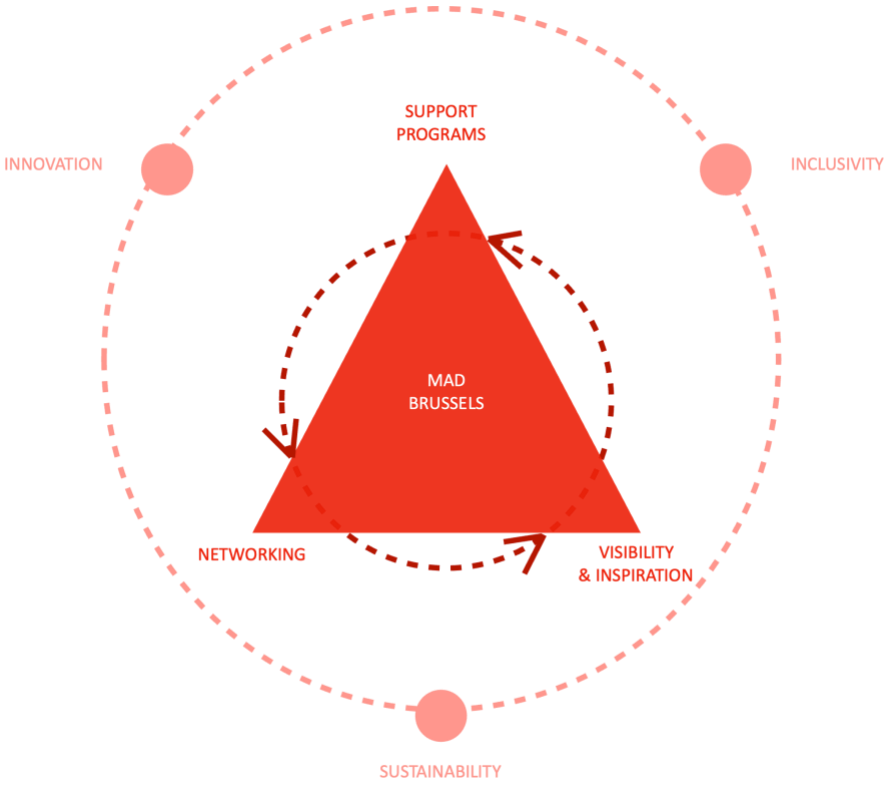
Le présent contrat d'administration est valable pour une durée de cinq années à dater de l'année de la date de signature de celui-ci.

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

# 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.

## 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 *upcycling*, en économie circulaire et en écodesign ;
  - L'organisation de workshops/séminaires autour des thématiques de durabilité environnementale (*upcycling*, économie circulaire, écodesign, ...) ;
  - 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.



**MAD BRUSSELS - 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

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.

## 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 4 objectifs stratégiques :

- Orientation : cet objectif stratégique est mis en œuvre au travers d'actions d'accompagnement et de mise en réseau pour les jeunes créateurs et le public professionnel :
- Réseautage : cet objectif stratégique se décline par un axe de mise en réseau et de partage de bonnes pratiques au niveau régional et (inter)national.
- 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 ;
- Lié au pouvoir publiques et à son Écosystème : qui se décline sous un axe de stratégie en ligne avec l'écosystème bruxellois.

Au sein de ces 4 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 : Tableau de bord des indicateurs clés de performance

Le tableau de bord des indicateurs clés de performance 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 tableau de bord des indicateurs clés 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.

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 indicateurs clés de performance 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 BRUSSELS - 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 quatre objectifs principaux :

- l'objectif d'orientation ;
- l'objectif de réseautage ;
- l'objectif de visibilité et d'inspiration ;
- l'objectif lié aux pouvoir publics et au sein de son écosystème.

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 d'administration, 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 indicateur clé 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 le MAD parcours ou l'accueil d'initiatives de vente B2C ;
7) Un soutien aux jeunes talents et aux jeunes créateurs, notamment par les programmes MAD Starters, MAD 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 indicateurs de performances 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, suivant la pertinence du marché ou elles sont établies, 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, 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 et 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 du designer 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.



MAD BRUSSELS - 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 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.

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 MAD parcours ;

- 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 conférences : 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, TikTok 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 :



MAD BRUSSELS - 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

- 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 Économie 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 comités 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'écodesign, de l'upcycling 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 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.

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 mise à disposition des espaces. Il est important à mentionner que ceci ne fait pas partie des objectifs stratégiques du MAD, et ne doit en aucun cas prendre le dessus, en termes de charge de travail, sur les taches de la personne de l'équipe qui gère les salles.

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

- 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 l'utilisation des espaces ;
    d. Que cette mise à disposition ait lieu endéans les heures de bureaux.

- Les sociétés privées ou les privés ont droit également d'utiliser 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 montants de rétribution locative ne sont pas explicités dans le présent contrat d'administration 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, qui sont à la base du bon fonctionnement du MAD, de sa mission, et des objectifs à réaliser, 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 :
- 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 bien-être au travail : les domaines couverts par le bien-être au travail sont : la sécurité au travail, la protection de la santé du la travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie, l'hygiène et enfin, l'embellissement des lieux de travail.

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 et ses indicateurs clés.

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 :

- Calibrage des moyens alloués (durée des coachings et expertises des coachs) ;
- Suivi des méthodes de coaching et garanties ;
- Évaluation de la satisfaction des participants ;
- Recherche des informations sur le développement post coaching des bénéficiaires ;
- 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 à titre 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.

De plus, toute activité soutenue par le MAD par le biais d'un soutien en termes de ressources humaines ou de matériel doit être mentionné par l'utilisation du logo de "MAD Brussels" au sein des institutions partenaires. D'autres éléments supplémentaires peuvent être demandés mais serons définis en amont avec les entités et créateurs.

Le non-respect de ces obligations emporte au moins l'irrecevabilité du contrevenant au bénéfice dusoutien 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 ENTITES 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 exemple l'accompagnement des entreprises. Cette thématique vise à sensibiliser l'ensemble du tissu économique



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

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.



**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 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.

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'inscrira 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 bruxelloises 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 etflexibles, il est nécessaire de disposer d'un cadre financier clair et des sources de financement bien définies et avec une approche pluriannuelle.

Il est donc essentiel de décrire ce cadre financier dans ce contrat d'administration.

Au cours de la première année du présent contrat d'administration, 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 : 495.000 € ;
b. Image de Bruxelles : 140.000 € ;
c. Commerce Extérieur : 130.000 €.

Ces subsides annuels servent à financer l'Association pour la réalisation des missions organiques telles que définies dans le présent contrat d'administration et font l'objet de conventions spécifiques reprenant les objectifs à atteindre et les indicateurs clés à minima à respecter.

Ces subsides prendront cours en 2024, et ceci pour la durée du contrat d'administration. Le financement concerne donc les années 2024, 2025, 2026, 2027 et 2028.
En cas de prorogation du contrat d'administration le financement concernera aussi l'année 2029.

### 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 dépenses & répartition entre les différents subsides

Le MAD distingue 3 types de dépenses énumérées et explicitées ci-dessous.

L'article 41.2 mentionne la répartition des dépenses en fonction des subsides.
Certaines dépenses ne sont pas financées par la Région Bruxelles-Capitale ou la Ville.

### Art 41.1 : Types de dépenses

Les types de dépenses de distinguent en :

1) Les frais annuels spécifiques à la mise en œuvre du plan d'action :
   Il s'agit des dépenses spécifiques liées aux objectifs.

2) Les frais généraux :
   Ces frais comprennent les dépenses générales qui constituent un support indispensable.

   Ces frais généraux 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) Les frais de personnel :
   Ces dépenses correspondent aux charges salariales à destination des employés, engagés dans le but de réalisation des objectifs indiqués dans le présent contrat d'administration :
   - Salaires bruts 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 dépenses en fonction des subsides

Les dépenses prises en charge par la Ville de Bruxelles sont les suivantes :
- Frais liés à mise en œuvre du plan d'action annuel et du contrat d'administration ;
- Une partie des frais généraux ;
- Une partie des frais de personnel.

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.



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

Les dépenses prises 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 d'administration ;
- Une partie des frais de personnel ;
- Intervention dans les frais généraux.

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

Pour le subside « Commerce extérieur » :
- Frais de mise en œuvre du plan d'action annuel liés à l'international ;
- Une partie des frais de personnel 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 dépenses 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 ses propositions pour l'année suivante, endéans la réalité budgétaire de l'entité et du coût de la vie.

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

Le MAD y joint une proposition de budget prévisionnel, y compris un plan financier comprenant les dépenses, 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 d'administration 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 d'administration 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 d'administration.

Les moyens de toute natures obtenues par le MAD qui ne sont pas à charge des entités subsidiantes viennent s'ajouter aux 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 ou de non-utilisation des subventions par le MAD, la Ville de Bruxelles et la Région de Bruxelles Capitale devront 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. Cette loi définit la notion de subvention accordée par les communes et prescrit les modalités de contrôle de ces subventions ainsi que le cas échéant, les modalités de restitution de ces subventions par leur bénéficiaire.

Pour la Région les dispositions de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle de la Région de Bruxelles-Capitale et ses arrêtés d'exécution, sont d'application.

### 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.

### Art 43.5 : Contrôle des subventions et les pièces justificatives

#### Art 43.5.1. : Contrôle des subventions

Pour les subsides de la Région, les articles 92 à 95 de l'ordonnance organique du 23 février 2006, ainsi que de l'arrêté du Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale du 13 juillet 2006, portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle sont d'application immédiate et générale dès qu'il est question d'une subvention. Les dispositions d'utilisations, de contrôle et de paiement, le cas échéant, de remboursement sont décrites dans ces articles.

#### Art 43.5.2. : Présentation des 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 :

- Un rapport d'activité unique 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.

L'introduction des pièces justificatives liée au subside est essentielle et obligatoire afin de permettre à la Région un contrôle. L'introduction des pièces justificatives aura lieu au plus tard dans le mois de mars de l'année N+1.

Les pièces justificatives (factures, honoraires, fiches de paie, copie de bail, …) seront accompagnées des preuves de leur paiement (extraits de compte bancaire accompagnés d'un *listing* si nécessaire ou une attestation du réviseur d'entreprise certifiant le paiement de l'ensemble des factures afférentes à la subvention). Comme tempérament à cette règle, des copies de pièces justificatives et des copies de preuves de paiement sont admises.

Le montant total des pièces justificatives présentées doit correspondre le plus exactement possible au montant maximum de la subvention accordée. Elles ne peuvent être utilisées dans le cadre de la justification d'autres subventions.

Elles doivent être numérotées selon l'ordre chronologique et précédées d'une liste reprenant, dans l'ordre des numéros de pièces : le nom du fournisseur, la date de la pièce, le montant hors TVA, le montant TVA comprise si elle est due.

La Région fournit un modèle de liste des pièces justificatives introduites.

La liste doit se terminer par un total. Elle doit également être datée et signée par une personne habilitée à engager le Bénéficiaire.

Pour ce qui concerne les frais de traitement pour lesquels une intervention est demandée, un décompte annuel et nominatif du secrétariat social doit être fourni. A la demande de la Région, les fiches de paie, fiches ONSS et copie des contrats devront également être transmis.

En cas d'absence de remise de pièces justificatives, les avances déjà perçues devront être remboursées.

### 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 44 : Le MAD et ses systèmes de gestion et de contrôle

Le MAD veille à la mise en œuvre d'un système de maîtrise de l'organisation.

Ce système comprend l'ensemble des mesures qui permettent de fournir une assurance raisonnable quant à :

a. l'atteinte effective des objectifs fixés et la maitrise des processus ;
b. la conformité aux législations et aux règlementations en vigueur ;
c. le principe de bonne gestion financière, en ce compris, l'économie, l'efficacité et l'efficience des opérations;
d. la fiabilité des informations financières et non financières, ce qui requiert que les opérations soient légales, régulières et justifiées et que le patrimoine soit correctement protégé ;
e. la prévention et la détection de la fraude ;
f. la gestion appropriée des risques liés aux objectifs.

Le MAD veille à la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion :

a. Le contrôle de gestion a pour but de garantir la transparence, la justification et l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et des performances à tous les niveaux de la hiérarchie ;
b. Le contrôle de gestion est l'ensemble des processus dans le cadre duquel des outils et des procédures sont implémentés afin de veiller à une gestion efficace et efficiente des ressources ainsi qu'à l'atteinte des objectifs ;
c. Le contrôle de gestion évalue la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels fixés via un plan d'action annuel entre autre lié au budget, un rapport annuel et des indicateurs.
d. Le contrôle de gestion permet une analyse de l'état d'avancement des actions et projets relatifs à ces objectifs, du budget lié à ces objectifs, des causes de l'évolution constatée et permet la prise de mesures correctives.

Le MAD veille à la mise en œuvre d'un système de contrôle budgétaire :

a. Présenter un budget à l'équilibre ;
b. Présenter l'état des recettes et des dépenses ventilées par type ;
c. Présenter le bilan et compte de résultats ;
d. Établir l'inventaire des avoirs, dettes, droits et engagements de l'asbl.
e. Les comptes de l'Association sont soumis au contrôle d'un expert-comptable externe ;
f. 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.

Le MAD veille à la mise en œuvre d'un système de contrôle financier :

a. Tenir une comptabilité en partie double et une comptabilité analytique ;
b. Définir des processus de gestion, de validation et de contrôle ;
c. Prévoir des mesures afin d'éviter le risque de double subventionnement vu les multiples sources de financement.

Le MAD veille à respecter l'objectivité dans le cadre de la sous-traitance en appliquant la loi des marchés publics.

a. Le respect de la législation et de la réglementation relatives aux marchés publics constitue une condition essentielle de l'octroi des subsides, au même titre que l'obligation du Bénéficiaire de communiquer à la Région les documents et informations qu'elle requiert. Son non-respect peut entraîner la suppression des subventions encore à verser ainsi qu'une demande de restitution des subventions déjà accordées ;
b. Dans le cadre de l'utilisation de la subvention, s'engage à fournir, à la Région, tout document ou information généralement quelconque permettant de vérifier son éventuelle soumission à la législation et à la réglementation relatives aux marchés publics, ainsi que le respect de celles-ci à l'occasion de la passation d'un marché particulier.

Le MAD veille à la mise en œuvre d'un plan de personnel. Ce plan de personnel identifie :

a. L'organigramme, la fonction, l'ETP, les frais de personnel qui y sont liés et la source de financement ;
b. Une prévision multi-annuelle du plan de personnel.

## Art 45 : 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 d'administration.

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 d'administration 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 d'administration

## Chapitre 14 : Suivi, modification et fin de vie du contrat d'administration

### Art 46 : Rapport annuel

Le MAD rédige un rapport annuel détaillé concernant les actions menées dans le cadre du présent contrat d'administration, 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 indicateurs clés de performance 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 47 : 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 d'administration 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 :

- Réalisation des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance critiques ;

- Les rapports annuels fournis 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 48 : Modifications du contrat d'administration

Aucune modification du présent contrat d'administration 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 d'administration 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 d'administration 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 49 : 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 50 : Durée du contrat et entrée en vigueur

Le présent contrat d'administration 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 d'administration n'a été conclu, celui-ci est prorogé de plein droit pour une durée d'un an renouvelable une fois.

## Art 51 : Fin du contrat et renouvellement éventuel

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

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

# Annexes

## Annexe 1 : Indicateurs de Performance

Chaque année, le MAD s'engage à livrer ses indicateurs clés de performance au sein de son rapport annuel et en détail en annexe, respectant les chiffres à minima établit à la signature dudit contrat.

Les indicateurs clés de performance sont à distinguer par objectif, c'est-à-dire :

- L'objectif d'orientation (=accompagnement) ;
- L'objectif de réseautage ;
- L'Objectif de visibilité et d'inspiration ;
- L'objectif lié à l'eco-système.

**Objectif d'orientation : Indicateurs Clés**
Nombre d'événements business, à minima 18 par an;
Nombre de profils présents aux événements business, à minima 258 par an;
Nombre de MAD Starters accompagnés, à minima 60, avec au minimum 60 heures d'accompagnement individuel ;
Nombre de MAD Take-Off accompagnés, à minima 15, avec au minimum 15 heures d'accompagnement individuel ;
Nombre de MAD Fly accompagnés, qui, si le format du programme devient obsolète à l'avenir, viendront compléter le nombre de MAD Take-Off accompagnés ;
Nombre de MAD Incubator accompagnés, à minima 8, avec au minimum 80 heures d'accompagnement individuel ;
Nombre de MAD Cherry-on-the-Cake accompagnés, à minima 5, avec au minimum 5 heures d'accompagnement individuel ;
Nombre de MAD concours accompagnés.
Nombre de numéros de créations de TVA, et nombre de sociétés accompagnées qui passent par jobyourself et la SMART.

**Objectif de réseautage : Indicateurs Clés**
Nombre de présences internationales, à minima 3, avec à minima 11 marques accompagnées et présentées;
Nombre de mise en relations "D2B" (=designers to businesses), à minima 1 événement, avec à minima 5 marques accompagnées et mises en relation;
Nombre de mise en relation pour des projets sur mesure, à minima 5;
Nombre de mises en relations à des fins de collaboration, à minima 25, dont à minima 5 doivent être abouties en collaborations.

**Objectif de visibilité et inspiration : Indicateurs Clés**
Nombre d'événements de visibilité et d'inspiration, à minima 15 avec à minima 9700 visiteurs ou invités;
Nombre d'expositions par an, à minima 3, avec à minima 8000 visiteurs au total;
Nombre de locations gratuites pour les marques (exemple : service photographique) ou de locations payants, à minima 15;
Présence presse en terme de valeurs publicitaires, à minima 2.000.000 d'Euros;
Reach des publications presse, à minima 20.000.000;



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

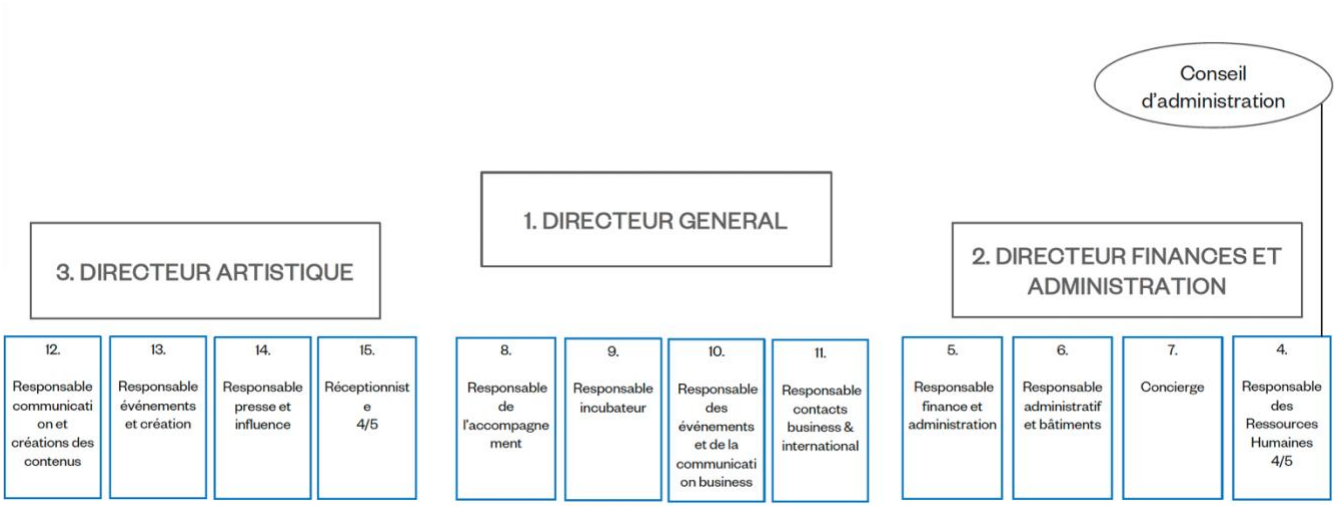
Nombre de publications presse, à minima 150;
Nombre de pleines pages, à minima 60;
Nombre de publications internationales, à minima 10;
Nombre de publications sur les réseaux sociaux suite à des invitations d'influences, à minima 20;
Croissance à minima du nombre de visiteurs uniques du site web du MAD, à minima 5% par an;
Croissance à minima du nombre de visites sur le site web du MAD, à minima 2% par an;
Croissance du nombre d'inscriptions à la newsletter du MAD, à minima 2%;
Nombre du followers facebook, à garder constant (réseau social vieillissant, mais dont le reach reste important);
Croissance du nombre de followers Instagram, à minima 5% par an;
Croissance du nombre de followers LinkedIn à minima 5% par an;
Croissance du nombre de followers Tik Tok, à minima 5% par an;
Croissance du nombre de followers Mapstr, à minima 2% par an;

**Objectif lié à l'eco-système : Indicateurs Clés**
Nombre de porteurs de projets ou sociétés suivies, à minima 120;
Nombre de sociétés suivies exclus les MAD Starter, à minima 25;
Nombre de créations de numéros de TVA, et taux de survie à 3 ans;
% de porteurs de projets passant par Jobyourself, par la SMART, ou ayant un numéro de TVA;
Nombre de sociétés (exclus MAD Starter)à caractère innovant : à minima 5;
Nombre de sociétés (exclus MAD Starter)à caractère durable : à minima 15;
Nombre d'événements d'accompagnement, gratuit pour les porteurs de projets et sociétés, à minima 18 par an;
Nombre d'événements d'inspiration et visibilité, gratuit pour tout public, au nombre de 15 minimum par an, avec à minima 9700 visiteurs ;
Nombre d'expositions gratuites pour tout public, au nombre de 3 minimum par an, avec à minima 8000 visiteurs ;
Nombre de présences internationales pour le rayonnement de la Ville de Bruxelles, la Région Bruxelles-Capitale et la Belgique en général, à minima 3 avec au minimum 11 sociétés accompagnées;
Nombre de prêts gratuits des espaces pour les porteurs de projets ou les marques du secteur, à minima 20;
Nombre de locations payantes des espaces, à minima 5.



**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




Le MAD emploie un effectif de 15 personnes, dont les fonctions et les taches sont les suivantes :

1. Directeur Général, en 5/5 ayant dans ses compétences la direction du département business, avec les fonctions principales suivantes :

- Direction Générale : stratégie, organisation et ressources humaines
- Directrice Pôle Business : Chapeautement et suivi des projets et de la charge de travail du pôle support / opérationnel là ou nécessaire
- Réseautage et représentation locale et internationale

➢ Étant donné les fonctions liés à la fonction de gestion du MAD et du pole business qui s'occupe de l'accompagnement et du réseautage, 100% du coût de salaire du directeur est attribué à Bruxelles Région-Capitale, subside économie

2. Directeur Financier et Administration, en 5/5, ayant dans ses compétences les ressources humaines, avec les fonctions principales suivantes:

- Chapeautement et suivi des projets et de la charge de travail du pôle support
- Suivi des finances et gestion des paiement et du personnel
- Suivi de la gestion des bâtiments

➢ Étant donné les fonctions liés aux financements et marchés publics, 40% du coût de salaire du directeur est attribué à Bruxelles Région-Capitale, subside économie, et 60% est attribué à la ville de Bruxelles, pour la gestion des bâtiments et du personnel

3. Directeur Artistique, en 5/5, ayant dans ses compétences la direction du département communication, avec les fonctions principales suivantes:

- Chapeautement et suivi des projets et de la charge de travail du pôle artistique et communication
- Direction artistique et stratégie de la communication, opérationnel là ou besoin (expositions, réseaux sociaux, ...)
- Réseautage local et international, ainsi que mise en contact des porteurs de projets avec les sociétés
- Choix et mise en valeur des porteurs de projets au sein des expositions et soutien de communication

➢ Étant donné les fonctions liés à la mise en valeur des marques bruxelloises par les expositions et la communication business, ainsi que le réseautage au sein de la fonction, 50% du coût de salaire du directeur est attribué à Bruxelles Région-Capitale, subside économie, et 50% est attribué à la ville de Bruxelles, pour la gestion de l'équipe et la visibilité du MAD

4. Responsable des ressources humaines en 4/5, avec les fonctions principales suivantes:
- Gestion des ressources humaines et point de contact du CA et du pôle management en cas de problématiques
- Gestionnaire des données personnelles, congés, maladie, ainsi que des moments de bien-être et formations
- Point de contact du programme Triaxes
- Étant donné les fonctions liés au personnel et à la formation, 100% du coût de salaire est attribué au subside de la Ville de Bruxelles

5. Responsable finance et administration, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes :
- Chargée du suivi budgétaire, du suivi et encodage des factures dans la comptabilité tant générale qu'analytique
- Suivi administratif des marchés publics
- Étant donné les fonctions liés aux marchés publics et à la comptabilité, 100% du coût de salaire est attribué au subside de la Ville de Bruxelles

6. Responsable administratif et bâtiments, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes :
   - Chargé du suivi administratif et de l'entretien des bâtiments dans une approche durable et personne de contact avec la Ville propriétaire des bâtiments et avec différents corps de métiers, IT interne et personne de contact avec le service IT externe.
   - Suivi administratifs des marchés publics
   - Support administratif et logistique
- Étant donné les fonctions liées au bâtiment et à son fonctionnement le plus durable possible, 40% du coût de salaire est attribué au subside de la Région Bruxelles-Capitale, subside économie, et 60% au subside de la Ville de Bruxelles, pour la partie des tâches administratives

7. Concierge, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes:
- Nettoyage des communs, petites réparation du bâtiment, poubelles, ...
- Ouverture et fermeture du bâtiment ainsi que remplacement à l'entrée pendant les horaires de pause ou d'absence du.de la réceptionniste
- Étant donné les fonctions liés aux bâtiments de la ville exploités par le MAD, 100% du coût de salaire est attribué au subside de la Ville de Bruxelles

8. Responsable de l'accompagnement, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes :
- Organisation et suivi des différents programmes d'accompagnement
- Suivi de tous les one-to-one avec les différents porteurs de projet
- Personne de contact pour les experts externes qui accompagnent les marques
- Étant donné les fonctions exclusivement à l'objectif d'orientation par l'accompagnement des porteurs de projets, 100% du coût du salaire est attribué au subside de la Région-Bruxelles Capitale, subside économie

9. Responsable Incubateur, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes :
- Gestion de la résidence du MAD et tous les résidents incubés
- Suivi des projets sur mesure des résidents mais également autres projets sur mesure pour des clients privés et institutionnels
- Accompagnement des profils design avec la responsable de l'accompagnement
- Étant donné les fonctions exclusivement liés à l'accompagnement des résidents ainsi que du développement de projets sur mesure, 100% du coût du salaire est attribué au subside de la Fédération Wallonie-Bruxelles

10. Responsable des événements et de la communication business, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes :

- Communications pôle business (appels à candidatures, événements d'accompagnement, ...) + traductions en Français
- Organisation de tous les séminaires du pôle business et programmes d'accompagnement, ainsi que les événements écodesign

➢ Étant donné les fonctions liées à la visibilité des projets à Bruxelles ainsi que des événements liés à l'accompagnement, 50% du coût du salaire est attribué à la Ville de Bruxelles et 50% au Fond Maribel

11. Responsable contacts business & international, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes:

- Contacts locaux pour la page "emplois" du MAD
- Responsable réseautage local et international afin de favoriser les collaborations et les projets sur mesure
- Chef de projet de toutes les présences internationales (en collaboration avec hub.brussels, WBDM & Flanders DC)

➢ Étant donné les fonctions exclusivement liées au réseautage international et à la présence internationale des porteurs de projets, 69% du coût du salaire est attribué au subside de la Région-Bruxelles Capitale, subside commerce extérieur, et 31% au subside de la Ville de Bruxelles, pour le réseautage et les collaborations au sein de l'écosystème de la ville de Bruxelles

12. Responsable communication et création de contenus, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes:

- Opérationnel et suivi des différents canaux de communication : réseaux sociaux, site web, …
- Graphisme de tous les outils de communication et set design de des événements : B2B, B2C et expositions
- Mise en valeur des porteurs de projets et résidents au sein de la communication

➢ Étant donné les fonctions liées à la visibilité et la création de contenus pour les résidents, porteurs de projets et projets B2B & B2C, 50% du coût du salaire est attribué au subside de la Région-Bruxelles Capitale, subside économie, et 50% au subside de la Ville de Bruxelles, pour la visibilité du MAD et les communications au sein de son écosystème

13. Responsable événements et création, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes:

- Recherche et organisation des expositions et évènements de visibilité
- Suivi de la production et de la logistique
- Choix et mise en valeur des porteurs de projets au sein des expositions

➢ Étant donné les fonctions liées à la visibilité du MAD par le biais de ses expositions et événements, 100% du coût du salaire est attribué à la Ville de Bruxelles

14. Responsable presse et influence, en 5/5, avec les fonctions principales suivantes:

- Contacts presse et influence + rédaction/traduction des éléments presse
- Suivi de planning des location gratuites et payantes
- Suivi des locations gratuites des espaces pour les porteurs de projets (ex. service photo), mais encore des locations payantes

➢ Étant donné les fonctions liées à la visibilité du MAD par le biais des communications externe aux outils du MAD (presse, influence, locations), 20% du coût du salaire est attribué à la Ville de Bruxelles et 80% au Fond Maribel

15. Réceptionniste, en 4/5, avec les fonctions principales suivantes:

- Accueil à l'entrée

➢ Étant donné la fonction exclusivement liée à l'accueil au sein du bâtiment de la ville exploité par le MAD, 100% du coût de salaire est attribué au subside de la Ville de Bruxelles

MAD
BRUSSELS

Mode & Design Center

# Bestuurscontract tussen MAD Brussels, de Stad Brussel en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest 2024-2028



**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

**TITEL 1 – CONTEXT VAN ALGEMENE BEPALINGEN ..... 4**

**Hoofdstuk 1. Context ..... 4**
Art 1: Onderwerp van het bestuurscontract ..... 4
Art 2: Definities ..... 4
Art 3: Statuten van de vzw ..... 5

**Hoofdstuk 2. Algemene bepalingen ..... 6**
Art. 4: Betrokken partijen ..... 6
Art 5: Duur van het contract ..... 7

**TITEL 2 – MISSIE VAN MAD ..... 8**

**Hoofdstuk 3. Visie, waarden en missies ..... 8**
Art 6: Visie ..... 8
Art 7: De waarden van MAD ..... 8
Art 8: Missie en strategische doelstellingen ..... 10
Art 9: Doelpubliek ..... 11

**TITEL 3: DOELSTELLINGEN VAN MAD ..... 13**

**Hoofdstuk 4. Het doel Oriëntatie ..... 13**
Art 11: Marktstudie ..... 13
Art 12: Begeleidingsprogramma's ..... 14
Art. 13: Begeleiding op het internationale niveau ..... 15

**Hoofdstuk 5. Doelstelling Netwerking ..... 15**
Art 14: Netwerking ..... 15
Art 15: Promotie van de tewerkstelling in Brussel in de mode- en designsector ..... 16
Art 16: Internationale samenwerking en netwerking ..... 16
Art. 17: Promotie van Brusselse mode & design ontwerpers en uitwerken van projecten ..... 17

**Hoofdstuk 6: Het doel Zichtbaarheid en Inspiratie ..... 17**
Art. 18: "Gekochte" media ..... 18
Art. 19: "Eigen" media ..... 18
Art 20. "Verworven" media ..... 20

**Hoofdstuk 7: Doelstellingen gelinkt aan de overheden en het ecosysteem ..... 20**
Art 21: Ondersteuning van reflectie en actie rond de wereld van mode en design bij overheden ..... 21
Art 22: Bevorderen van de verandering en zichtbaar maken van de spelers van de verandering ..... 21
Art 23: Partnerschappen ..... 22
Art 24: Uitwerken & uitwisselen van kennis ..... 22

**TITEL 4 – WERKINGSBEPALINGEN VAN MAD ..... 23**

**Hoofdstuk 8. Het gebouw ..... 23**
Art. 25: Het gebouw als werktool ..... 23
Art. 26: De verhuur van het gebouw ..... 23

**Hoofdstuk 9. - Personeelsbeheer ..... 24**
Art. 27 : Personeelsbeleid in samenhang met de waarden van MAD ..... 24
Art 28: Persoonlijke waarden en professioneel gedrag ..... 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

**Hoofdstuk 10: Methodologie** ..... **25**
Art 29: Oproep tot projecten en jury's ..... 26
Art 30: De experten ..... 26
Art 31: Voorwaarden voor ondersteuning ..... 26
Art 32: Talen ..... 26

**TITEL 5 – DOELSTELLINGEN VAN DE SUBSIDIËRENDE ENTITEITEN** ..... **27**

**Hoofdstuk 11. Integratie in de geplande regionale doelstellingen** ..... **27**
Art 33: Gewestelijke Strategie voor Economische Transitie « Shifting Economy » ..... 27
Art 34: NEKP ..... 28
Art 35: HABP ..... 29
Art 36: Het imago van Brussel ..... 29
Art 37: Buitenlandse handel ..... 29

**Hoofdstuk 12. Integratie in de geplande doelstellingen van de Stad Brussel** ..... **30**

**TITEL 6 – FINANCIERING EN CONTROLEMETHODES** ..... **32**

**Hoofdstuk 13: Algemeen financieringssysteem** ..... **32**
Art 38: Budgettair doel ..... 32
Art 39: Algemene financiering van de Vereniging komende van subsidies van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ..... 32
Art 40: Algemene financiering van de Vereniging komende van subsidies van de Stad Brussel ..... 32
Art 41: Soorten uitgaven & verdeling tussen de verschillende subsidies ..... 32
Art 42: Jaarlijks actieplan ..... 34
Art 43: Verbintenissen van de subsidiërende entiteiten ..... 35
Art 44: Beheer van financiële en budgettaire risico's ..... 37
Art 45: DAEB-kwaliteit ..... 38

**TITEL 7 – DUUR VAN DE BESTUURSOVEREENKOMST** ..... **39**

**Hoofdstuk 14: Opvolging, wijziging en einde van de bestuursovereenkomst** ..... **39**
Art 47: Jaarlijks rapport ..... 39
Art 48: Evaluatie ..... 39
Art 49: Wijzigingen aan de bestuursovereenkomst ..... 40
Art 50: Gevallen van overmacht ..... 40
Art 51: Duur van het contract en vankrachtwording ..... 40
Art 52: Einde van het contract en eventuele hernieuwing ..... 41

**BIJLAGEN** ..... **43**

**Bijlage 1: KPI's** ..... **43**

**Bijlage 2: Organigram** ..... **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

# TITEL 1 – CONTEXT VAN ALGEMENE BEPALINGEN

## Hoofdstuk 1. Context

### Art 1: Onderwerp van het bestuurscontract

Onderhavige bestuurscontract heeft betrekking op de nieuwe positionering van MAD en zijn financiering door de Stad Brussel en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Het heeft tot doel volgende te bepalen:

- De missies, toegewezen aan de Vereniging door de partijen en de te bereiken doeleinden;
- De strategische en operationele doeleinden;
- Een langetermijnvisie met daarbij horende planning;
- De beschrijving van de krachtlijnen en specifieke daarmee samenhangende accenten;
- De middelen om aan de Vereniging door de Stad en het Gewest de middelen toe te kennen voor de uitvoering van haar missies en doelstellingen, de modaliteiten voor de uitvoering, opvolging, controle, sanctie, evaluatie en herziening van de bestuursovereenkomst.

### Art 2: Definities

Voor de toepassing van onderhavige overeenkomst betekenen:

De subsidiërende entiteiten:

- Voogdijminister: Ministers bevoegd voor de promotie van het imago van Brussel, voor Economie, Toerisme, Europese en internationale relaties, Buitenlandse Handel;
- Voogdijschepen(en): College van burgemeester en schepenen van de Stad Brussel bevoegd voor toerisme, cultuur en openbaar erfgoed.

Het bestuurscontract: een bestuurscontract is een programmadocument alsook een overeenkomst. Het wijst missies toe, bepaalt doelstellingen en voorziet de middelen om deze te bereiken. Het voorziet ook tools voor de evaluatie en sturing van de beleidslijnen, gerealiseerd binnen de instelling die met name moeten toelaten te meten of de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen zijn bereikt binnen de bepaalde termijnen, of de doelstellingen relevant waren of blijven met het oog op de evolutie van de context waarin ze werden uitgewerkt of nog of de (menselijke, materiële, organisatorische) middelen om deze te bereiken voldoende en legitiem zijn.

MAD: vzw Brussels centrum voor mode en design. Waar MAD Brussels wordt aangeduid in onderhavig contract als orgaan, gaat het over het orgaan met de beslissingsmacht in toepassing van de wetgeving, de

statuten en de delegaties.

De doelgroepen: het doelpubliek van MAD Brussels zijn, aan de ene kant, jonge spelers in de creatieve Brusselse mode- en designsector, die MAD helpt toegang te krijgen tot de ondernemerswereld en zichtbaar te maken, en aan de andere kant, het nationale en internationale professionele publiek met het oog op het creëren van een verbinding tussen de eerste en de tweede doelgroep. Indirect wordt ook het grote publiek betrokken als derde doelgroep, om het te inspireren en te enthousiasmeren zowel op regionaal, nationaal als internationaal niveau.

De residenten van MAD: de mode en designer ontwerpers die worden opgevangen en worden begeleid met een incubatieprogramma door MAD en die gebonden zijn door een schriftelijke overeenkomst in die zin.

Strategische doelstellingen: doelstellingen op lange termijn, gebaseerd op de missie en de organisatorische visie.

Operationele doelstellingen: de concrete vertaling van de strategische doelstellingen. Ze vullen de strategische doelstellingen aan.

Key Performance Indicator (KPI): De belangrijkste prestatie-indicatoren zijn variabelen die worden gebruikt om de prestaties van MAD te analyseren. Deze laatste worden uiteengezet in bijlage bij onderhavig contract.

## Art 3: Statuten van de vzw

Naar aanleiding van de verbintenis van de Stad Brussel en de regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in hun respectievelijke algemene beleidsverklaringen om maatregelen te nemen ter ondersteuning van de creatieve mode- en designsector, in lijn met het Stimuleringsplan van de kanaalzone, gefinancierd door het FEDER-fonds, werd de Vereniging samengesteld met statuten die op 10 november 2010 werden neergelegd bij de griffie van de Handelsrechtbank van Brussel.

De Vereniging voert een economisch en cultureel ontwikkelingsbeleid voor de mode- en designsectoren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Ze heeft de volgende statutaire missie:
(artikel 3, statuten gepubliceerd in het BS op 21.12.2010)

1. *“Promoten van de activiteiten van designers en stylisten van het Brussels gewest en bijdragen tot de ontwikkeling van de Brusselse mode- en designsectoren, alsook de daarbij horende activiteiten;*

2. *De designers en stylisten helpen om een economische activiteit te ontwikkelen en/of om een band te creëren met mensen die mogelijk een beroep gaan doen op hun competenties in de meest uitgebreide zin van het woord;*

3. *Verzamelen van alle informatie met betrekking tot de mode- en designsectoren en deze sectoren zichtbaar maken, met name door de valorisatie van kunde en vakkennis en door de verspreiding van hun merkimago;*

4. *Organiseren van tentoonstellingen, wedstrijden en evenementen in de meest uitgebreide zin en bijdragen aan de promotiedoelstellingen van deze twee sectoren;*

5. *Verenigen van de initiatieven, genomen door andere organisaties in verband met voornoemde doelstellingen. Daartoe zal de Vereniging relaties aanknopen met de promotoren van vernoemde*



**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

*initiatieven en in voorkomend geval hen een partnerschap voorstellen;*

6. *Aan de regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en aan het College van burgemeester en schepenen van de Stad Brussel voorstellen doen met betrekking tot de voornoemde doelstellingen.*

# Hoofdstuk 2. Algemene bepalingen

## Art. 4: Betrokken partijen

**Onderhavig bestuurscontract wordt afgesloten tussen**

De **Stad Brussel,** vertegenwoordigd door haar College van burgemeester en schepenen, in wiens naam optreden:

- De heer Philippe Close, burgemeester van de Stad Brussel;
- De heer Dirk Leonard, secretaris van de stad, in uitvoering van een beslissing van de gemeenteraad.

Hierna "de Stad" genoemd,
enerzijds en,

De **Regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest,** vertegenwoordigd door:

- De minister-president van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Rudi Vervoort, belast onder andere met toerisme en de promotie van het imago van Brussel;
- De minister van de regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Sven Gatz, belast met het imago van Brussel;
- De staatssecretaris van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Barbara Trachte, belast onder andere met economische transitie en wetenschappelijk onderzoek ;
- De staatssecretaris van het Brussels Gewest, Ans Persoons, belast onder andere met buitenlandse handel.

Hierna "het Gewest" genoemd,

als tweede partij en,

**De vzw Brussels Centrum voor mode en design,** met maatschappelijke zetel te 1000 Brussel, Nieuwe Graanmarkt 10, vertegenwoordigd door:

- Mevrouw Lydia Mutyebele Ngoi, voorzitter van de Raad van Bestuur

- De heer Gaëtan Danneels, vicevoorzitter van de Raad van Bestuur;

- Mevrouw Anaïs Sandra Carion, algemene directrice.

Hierna de “Vereniging” of “MAD Brussels” genoemd,
als derde partij,

Samen hierna “de Partijen” genoemd.

## Art 5: Duur van het contract

Onderhavige bestuurscontract is geldig voor een duur van vijf jaar te tellen vanaf het jaar van ondertekening ervan.

Wanneer na afloop van het contract geen enkel ander nieuwe bestuurscontract werd afgesloten, wordt dit van rechtswege verlengd met een duur van een jaar, eenmaal hernieuwbaar.

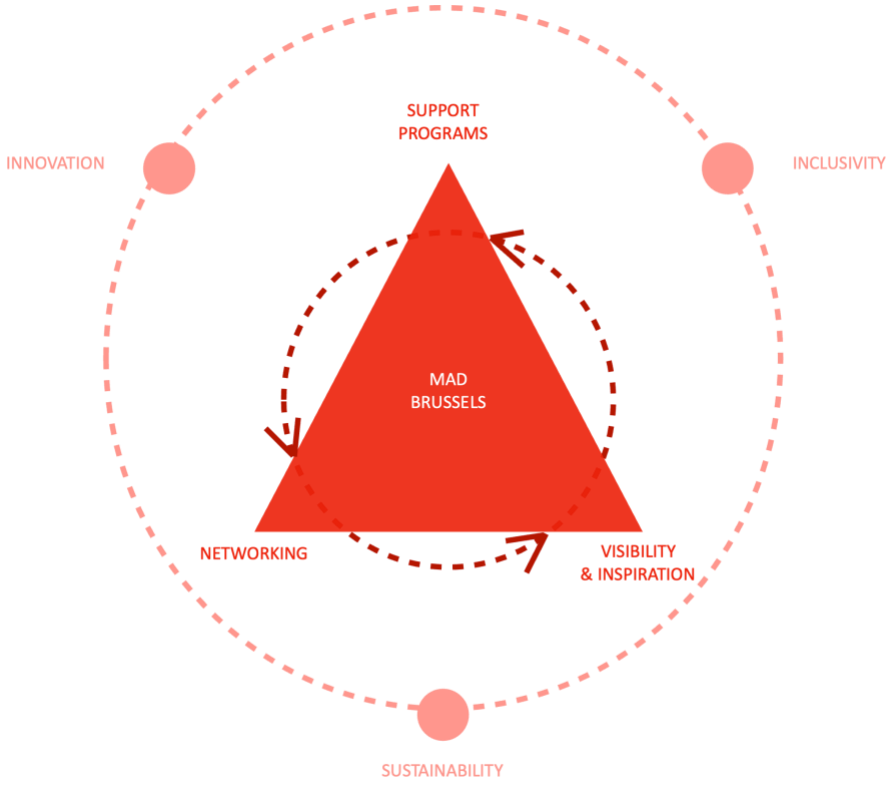


**MAD centre bruxellois de la Mode et du Design asbl**
Place du Nouveau Marché aux grains, 10 Nieuwe Graanmarkt ● Bruxelles 1000 Brussel
www.madbrussels.be ● BELFIUS BE56 0688 9165 9288
Asbl non assujettie à la TVA ● Vzw niet onderworpen aan de BTW

# TITEL 2 – MISSIE VAN MAD

## Hoofdstuk 3. Visie, waarden en missies

### Art 6: Visie




“Inspire, Connect & Guide”: de mantra van MAD Brussels vormt ook de basis van de strategie en het bestaan van MAD. Op welke manier creatieve mensen inspireren en voeden, hoe hen verbinden met de economische mode- en designsector en in ruimere zin de ICC, hoe hen te begeleiden op hun traject.

Om deze visie te realiseren ontwikkelt en promoot MAD het ondernemerschap en de creatieve reflectie in de mode- en designsectoren in Brussel.
De missie van MAD bestaat er ook in om Brusselse creatieve mensen een plaats te geven binnen de mode- en designsector op de nationale en internationale scène, en te zorgen voor hun promotie in België en in het buitenland.

### Art 7: De waarden van MAD

Deze waarden vormen de eigenlijke motor van elke activiteit. Deze waarden zijn die van een innoverend, duurzaam en inclusief Brussel, met name gevormd door creatieve mensen.

Ze worden als vakmensen betrokken bij positieve verandering, zowel in de culturele als in de economische wereld. Het succes van creatieve mensen en van het Brussels Gewest zijn nauw verbonden: hun prestatie wordt de prestatie van Brussel en omgekeerd. De creatieve mensen tonen de weg met innoverende ideeën, duurzame creaties en steunend op de diversiteit zodat niemand achter wordt gelaten.

1) Innovatie:

- Voorstellen en promoten van nieuwe methoden, nieuwe creatieve productieprocessen, nieuwe materialen en nieuwe toepassingen:

- Innoverende begeleiding van de ondernemers in de Brusselse mode- en designsectoren, zowel voor de residenten van MAD, als voor de verschillende ondernemers die worden begeleid door MAD. Deze begeleiding heeft een verbinding met de gewestelijke structuren als hub.brussels, de ondernemingscentra en de GEL. Ze worden gekenmerkt door een operationele aanpak, verankerd op het Brusselse terrein;

- Innoverende communicatie gericht op mode & design ontwerpers;

- Innoverende netwerking van de verschillende spelers om de banden aan te halen tussen de eerste en de tweede doelgroep en met het Brusselse ecosysteem van de economische transitie;

- Innoveren door de combinatie van de verschillende creatieve sectoren;

2) Sociale en ecologische duurzaamheid / economische transitie:

Dit moet deel uitmaken van het DNA van de mode- en designsectoren. De mode- en designsector, en in ruimere zin de ICC, is een pijler van de regionale strategie voor economische transitie, de *Shifting Economy*. Daarom moet MAD een volwaardige speler worden van deze stategie en de weg openen voor een economie met respect voor de werknemers en ecologische uitdagingen.

- Daarbij speelt MAD een proactieve rol om de mode- en designsectoren duurzamer te maken, door adviezen te geven, en de tools aan te reiken voor het meten van de ecologische voetafdruk en de sociale impact van de producties, met vorming ter zake van vakmensen (en toekomstige vakmensen) en met uitwisseling van de beste praktijken op regionaal en (inter)nationaal niveau. MAD positioneert zich dan ook als een centrale speler van slow fashion op het Brusselse grondgebied;

- MAD levert ook een reeks diensten voor de ondernemers uit de mode- en designsector, met name:
  - Programma's voor begeleiding en opvolging van de projecten voor duurzame mode en design, met name voor up-cycling, circulaire economie en eco-design;
  - De organisatie van workshops/seminaries rond de thematiek van duurzaamheid (up-cycling, circulaire economie, eco-design, ...);
  - De sensibilisering van creatieve mensen voor het beheer van textielafval, voor hun verantwoordelijkheid en voor hergebruik;
  - Het verenigen van bestaande lokale duurzame initiatieven in de mode- en designsector.

Deze doelstellingen worden gerealiseerd in partnerschap met de pilootadministraties van Shifting Economy.

MAD wil ook een voorbeeld zijn in sociale en ecologische termen. Dit wordt weerspiegeld met name in de oriëntatie van de "core business", het beheer van het gebouw en het personeel.

3) Inclusie:
   - De mode- en designsectoren inclusief maken waarbij zo veel mogelijk mensen worden betrokken en waar:
     - Toegankelijkheid, erkenning en begrip worden nagestreefd;
     - Het resultaat een positievere werksfeer is;
     - De toegankelijkheid van de programma's : iedere Brusselaar toegang geven tot open oproepen, opleidingen, evenementen en samenwerkingen geleid door MAD

Gezien de kenmerkende dichtheid en diversiteit staat het Brussels Hoofdstedelijk Gewest voor heel wat uitdagingen inzake inclusie, participatie en sociale samenhang. Deze diversiteit is ook een rijke intrinsieke en creatieve bron voor de Brusselse mode- en designsector die we moeten benadrukken

MAD wil op dit niveau zijn verantwoordelijkheid nemen en op een proactieve manier nadenken en handelen m.b.t. de volgende kwesties:

- Gelijke behandeling: De toegang tot de geleverde diensten gebeurt met respect voor de algemene principes van het openbaar recht met naleving van de verplichting tot non-discriminatie;

- Culturele diversiteit: De toegang tot de diensten bereikt een doelgroep die een weerspiegeling is van de Brusselse sociologie en creëert een gediversifieerd cultureel aanbod met betrokkenheid van mensen uit diverse etnische en culturele groepen in de organisatie;

- Gelijkheid van geslacht : Aandacht voor de gelijkheid van geslacht door het evenwicht ervan bij de samenstelling van commissies en jury's bij de eigen werking;

- Welzijn op het werk: Met zorg voor het welzijn van de teams wordt een jaarlijks welzijnsplan opgesteld rekening houdende met "*De Raad voor Preventie: verslag van de Sobane-enquête 2020"*.

Bovendien leven wij in een maatschappij waar computers en de snelle technologische ontwikkelingen invloed hebben op alle aspecten van ons leven en in alle sectoren. De Covid-19 crisis heeft de mogelijkheden getoond van digitale technologieën.

Door begeleiding moet MAD vermijden dat de voordelen van de toenemende digitalisering van onze maatschappij grotendeels voorbehouden blijven aan groepen die al bevoordeeld worden op sociaal, cultureel en economisch vlak waardoor de kloof tussen de sociale groepen nog dieper wordt.

Digitale uitsluiting is meer dan een te overwinnen kloof tussen mensen met en zonder toegang tot digitale media en het internet. MAD speelt een belangrijke rol in het kader van de promotie van de creatieve sector.

Daarom bevordert MAD een grotere digitale inclusie:
- creëren van een omgeving waar ons doelpubliek ongeacht hun zichtbare of verborgen verschillen, zich welkom en gewaardeerd voelt. Dat betekent dat aan niemand onderwijs, middelen, mogelijkheden of enige andere behandeling geweigerd mogen worden op basis van unieke kwaliteiten, ongeacht of deze intentioneel of toevallig zijn;
- Zich openstellen voor de wijk om MAD en zijn activiteiten bekend te maken.

## Art 8: Missie en strategische doelstellingen

De missie van MAD Brussels omvat het bieden van nationale en internationale ondernemersbegeleiding aan Brusselse talenten in het domein van mode en design.

Deze missie vertaalt zich in 4 strategische doelstellingen:

- Oriëntatie; vertaalt zich als een as voor begeleiding en netwerking voor jonge mode- en design ontwerpers en voor het professionele publiek:
- Netwerking; vertaalt zich als een as voor netwerking en het delen van goede praktijken op regionaal en (inter)nationaal niveau.
- Zichtbaarheid & Inspiratie; vertaalt zich als de as van zichtbaarheid en communicatie, van MAD als entiteit, de jonge mode-en design ontwerpers en de professionals;
- Verbinding met de publieke macht en haar ecosysteem: wat zich vertaalt in een strategische aanpak in lijn met het Brusselse ecosysteem.

Binnen deze 4 doelstellingen biedt MAD Brussels ook een incubatieprogramma voor de residenten, gekozen door een competente en paritaire jury. Op die manier vervolledigt MAD het aanbod van de stad en het gewest inzake huisvesting en begeleiding van bepaalde ondernemers die actief zijn in de mode- en designsector.

De doelstellingen op strategisch en operationeel vlak worden uiteengezet in Titel 3.

## Art 9: Doelpubliek

Het doelpubliek van MAD bestaat uit:

- Creatieve Brusselse mensen, om hen te leiden, te helpen bij het ondernemerschap en bij hun netwerking, met name voor het ontwikkelen van hun economische projecten en om hun zichtbaarheid te garanderen op regionaal, nationaal en internationaal niveau;

- Het professionele publiek op lokaal en internationaal niveau, waarmee bruggen en allianties worden gecreëerd, met MAD en met het eerste doelpubliek;

- Het grote publiek waar deze Brusselse talenten en de inzet rond de mode- en designsector in de verf worden gezet.

## Art 10: KPI Dashboard

Het dashboard met de belangrijkste prestatie-indicatoren (KPI Dashboard) biedt een beknopt en geconsolideerd beeld van de algemene prestaties van MAD door meting van de belangrijkste doelstellingen voor het succes. Door het definiëren en volgen van de doelstellingen in dit dashboard kan het management de prestaties van de organisatie en haar activiteiten efficiënt evalueren.

Het KPI Dashboard werd geïdentificeerd als een prioriteit bij het (her)positioneren van MAD. Dit is een

belangrijke tool voor het volgen van de vooruitgang van MAD, om de resultaten te tonen en om corrigerende maatregelen te nemen voor de verbetering van zijn diensten en zijn maatschappelijke rol.

Met het oog op het creëren van indicatoren met betrekking tot de operaties van MAD en de tevredenheid over zijn diensten, moeten er basisdoelstellingen worden bepaald, alsook de meetfrequentie van de indicatoren en de verantwoordelijken.

De definitie van deze doelstellingen en het creëren van de sleutelindicatoren laten toe om beter in te spelen op de behoeften en verwachtingen van de klanten en partners, van de raad van bestuur, de directie en de werknemers.

Alle KPI's worden uiteengezet in de bijlage bij dit contract en zullen waarschijnlijk ook evolueren in de loop der jaren in functie van de evolutie van MAD en de sector.

# TITEL 3: DOELSTELLINGEN VAN MAD

De ondersteuning van de modeontwerpers en de Brusselse designers gebeurt binnen MAD rond de drie belangrijkste doelstellingen:

- Het doel oriëntatie;
- Het doel netwerking;
- Het doel zichtbaarheid en inspiratie;
- Het doel verbinding met de publieke macht en haar ecosysteem.

Voor elk van deze strategische doelstellingen, worden operationele doelstellingen gedefinieerd om de toepassing en doelmatigheid ervan te garanderen.

## Hoofdstuk 4. Het doel Oriëntatie

HET DOEL ORIËNTATIE vertaalt zich door begeleiding en acties voor netwerking voor de jonge modeontwerpers met name met het professionele publiek.

Door hen te ondersteunen (in functie van hun noden en vragen):

- Bij het creëren en omlijnen van hun “business model”;
- Door de netwerking met ondernemingen en overheidsentiteiten waarmee ze kunnen samenwerken;
- Door het grijpen van professionele kansen in de mode- en designsectoren.

### Art 11: Marktstudie

Met het oog op een nieuwe begeleidingsstrategie vanaf 2024 verbindt MAD zich in de loop van 2023 en gedurende de duur van deze bestuurscontract, tot het uitvoeren van een marktstudie, intern bij de medewerkers en contactpersonen, en extern daarna, om zelf een vergelijking te kunnen maken tussen de verschillende resultaten.

Deze marktstudies laten toe:

- De kennis van de Brussels mode- en designsector te actualiseren en te verdiepen;
- De behoeften en vragen van de markten en van de jonge modeontwerpers, te identificeren, met name in termen van duurzaamheid en voorbeeld op maatschappelijk en ecologisch vlak
- De omtrekken en de doelgroepen van deze sectoren in RBC te preciseren;
- De kanalen te identificeren voor het uitwisselen van informatie over de activiteiten;
- Een kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie te maken over de inbreng van de M&D-sectoren aan de regionale economie en de creatie van tewerkstelling, met inbegrip van de export. Dit zal gebeuren in

samenwerking met hub.brussels dat expertise ontwikkelt in het kader van de strategische bewaking van de sector ICC;
- De trends in de sector te identificeren;
- De strategie voor communicatie en zichtbaarheid te versterken.

De interne marktstudie wordt jaarlijks uitgevoerd met het doel om de evolutie en bekendheid van MAD te observeren binnen de contactkringen, om een bijkomende kpi te definiëren en te bepalen.

De externe studie wordt uitgevoerd in goede verstandhouding met de betrokken partijen (hub.brussels, Leefmilieu Brussel, ICC-platform, Netwerk van Brusselse fablabs, …) en de subsidiërende entiteiten.

Het resultaat van deze studie moet voeren tot een verslag en vooral tot een tool om met behulp van eerst en vooral de bestaande statistische gegevens, maar ook die aangeleverd door de partners, een jaarlijkse follow-up van de sector te verwezenlijken.

## Art 12: Begeleidingsprogramma's

Professionele ondersteuning van ontwerpers uit de mode- en designsector, in termen van duurzaam ondernemerschap, ondersteuning bij de innovatie en de creativiteit, en communicatie.

Voor de jonge ontwerpers van de mode- en designsectoren vertaalt zich dit door:
1) Toegang tot het begeleidingsprogramma, verdeeld in verschillende formaten en thematieken in functie van het doelpubliek en in samenwerking met hub.brussels;
2) Creatieve ondersteuning, creatieve brainstorming bij de ontwikkeling van een commercieel idee in samenwerking met hub.brussels;
3) Toegang tot een financieringsprogramma ter ondersteuning van de innovatie, in samenwerking met Innoviris.brussels
4) Een strategie gericht op zichtbaarheid
5) Internationale ondersteuning waarbij de lokale talenten worden geleid naar de internationale markten, met inbegrip van prospectie en internationale zichtbaarheid in samenwerking met hub.brussels;
6) Ondersteuning voor de zelfstandigen in de sector met bepaalde activiteiten gericht op communicatie en handel, zoals het MAD Parcours of het B2C-verkoopsinitiatief;
7) Ondersteuning voor jonge talenten en jonge modeontwerpers, met name door de programma's MAD Starters, MAD Take-off, MAD Fly, MAD incubator, MAD Graduation Prize, MAD Concours en MAD Cherry on-the-cake.

In het algemeen zorgt MAD voor een aanbod diensten en bijkomende begeleiding bij de al bestaande op het Brusselse grondgebied en voor het mobiliseren daarvan met het oog op een doelmatige efficiënte actie.

MAD zorgt voor follow-up van de begeleidingen, vertaald in kwantitatieve KPI's maar ook in resultaat, voor een continue verbetering van zijn diensten. Dit follow-upsysteem kadert in de dynamiek voor de follow-up van ondernemers zoals toegepast door het Gewest.

### Art 12.1: De MAD Incubator

De MAD Incubator verbindt huisvesting (fysieke plaats) met coaching 360° (creatief, innovatie en business) in samenwerking met het regionale ecosysteem en met name hub.brussels, dat een volledige begeleiding biedt aan

zijn residenten. Deze incubator maakt deel uit van de doelstellingen van MAD, zolang de vzw de concessie van de lokalen heeft.

Het format van de incubator is op dit ogenblik voor een duur van 2 jaar, en met een begeleiding 360°, maar kan in de toekomst evolueren onder voorbehoud van goedkeuring door de Raad van Bestuur.

Concreet vertaalt de actuele begeleiding zich in:

- De terbeschikkingstelling van een fysieke plaats voor de begeleiding, gelegen Gierstraat 4, 1000 Brussel;
- De terbeschikkingstelling van de noodzakelijke tools voor de residenten om te creëren, te experimenteren en te produceren. Wanneer niet kan worden voldaan aan de behoeften in termen van tools/ruimtes, zal MAD een alternatief zoeken in zijn netwerk (ateliers van de Stad Brussel, Recy-K, Centres d'Entreprises & Incubateurs, Brussels netwerk van fablabs, Citydev.brussels, …);
- Zichtbaarheid en een ruimte voor begeleiding op de Nieuwe Graanmarkt;
- Coaching 360° (business, duurzaamheid, innovatie & creativiteit), afgestemd op de regionale strategie voor economische transitie;
- Begeleiding van de ondernemers door individuele of collectieve coachings;
- Zorg voor de kennis, de netwerking van de spelers, de ondersteuning bij het uitwerken van projecten als partner of als facilitator;
- Begeleiding bij het creatieve en maatschappelijk denken (individueel en collectief), met focus op de strategische dimensies van innovatie, duurzaamheid en inclusiviteit;
- Creëren van een gemeenschap van alumni (voormalige residenten).

### Art. 13: Begeleiding op het internationale niveau

In samenwerking met hub.brussels, ondersteunt MAD lokale talenten en leidt hen naar de internationale markt, zowel op het vlak van bescherming als zichtbaarheid.

Deze internationale begeleiding vertaalt zich in:

1) Aanwezigheid tijdens internationale beurzen, zoals de Meubelweek in Milaan, de Modeweek in Kopenhagen, en vanaf 2025, aanwezigheid op een internationale beurs Collectible;
2) De deelname aan het Brussels Houses-project, waarvan de "branding" past binnen het kader van de ontwikkeling van de nieuwe internationale citymarketing van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, en dit afhankelijk van de relevantie van de markt waar ze zijn gevestigd ;
3) Ontmoeting van internationale bedrijven of beurzen om kennis op te doen of nieuwe technieken te ontdekken zodat creatieve mensen hun kennis en kunde in Brussel kunnen versterken.

# Hoofdstuk 5. Doelstelling Netwerking

### Art 14: Netwerking

Relaties creëren tussen de verschillende spelers op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau is een wederzijdse verrijking met uitwisselingen rond algemene en specifieke thema's (creatie en innovatie, business model, praktijken in verband met de duurzaamheid van de sector, …), maar laat ook toe Brusselse talenten te promoten.

Concreet vertaalt zich dit door:

1) Netwerking met alle andere Brusselse spelers uit de mode- en designsectoren (industriële spelers, fablabs, makers&artisans, …) met name door de organisatie van evenementen bij MAD en MAD-incubator;

2) Netwerking met de andere publieke of privé-entiteiten, verbonden met het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de Stad Brussel, zoals hub.brussels, innoviris.brussels, Leefmilieu Brussel, Brussel Economie en Tewerkstelling, GEL, ILES… en andere entiteiten die deel uitmaken van de regionale strategie voor economische transitie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest;

3) Netwerking met ondernemingen die actief zijn in of banden hebben met de mode- en designsector: aanmaken van een lokaal en internationaal netwerk van MAD, om de matchmaking met creatieve mensen te vergemakkelijken met het oog op het creëren van artistieke samenwerkingen voor deze laatsten in al bestaande en gevestigde privéondernemingen, en het promoten van samenwerkingen tussen deze twee en de Brusselse talenten op lokaal en internationaal vlak;

4) Netwerking met culturele instellingen en andere plaatsen die open zijn voor het publiek: met het oog op de zichtbaarheid van de jonge modeontwerpers en de bevordering van artistieke uitwisselingen;

5) Netwerking met internationale instellingen en investeerders: met het oog op uitwisselingen maar ook vooral met het oog op het promoten van jonge creatieve Brusselse mensen op de internationale scène;

6) Netwerking met de Europese collega-instellingen, met het oog op uitwisselingen met MAD, maar ook tussen creatieve mensen, en het vinden van synergieën voor een betere zichtbaarheid van de Brusselse scène in het buitenland;

7) Aanwezigheid op internationale evenementen in lijn met de strategie van MAD, voor het bevorderen van uitwisselingen en relaties op de internationale scène.

## Art 15: Promotie van de tewerkstelling in Brussel in de mode- en designsector

MAD verbindt zich ertoe om een promotiepagina op te maken voor het promoten van de tewerkstelling die beschikbaar is in de mode- en designsector via zijn website. Deze pagina moet toelaten een overzicht te hebben van de tewerkstelling die beschikbaar is op het grondgebied van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Deze pagina zal de facto een homepagina voor links die sturen naar de pagina's LinkedIn of naar websites van werkaanbieders.

## Art 16: Internationale samenwerking en netwerking

Deze doelstelling heeft tot doel de synergieën van MAD te versterken met:

- Europese collega-entiteiten en internationale entiteiten om de mogelijke samenwerkingen en uitwisselingen van goede praktijken tussen de modeontwerpers te versterken met het oog op innovatie en een betere duurzaamheid van de praktijken in de sector;



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

- Andere entiteiten van de stad of het gewest met name om Brussel internationaal in de verf te zetten, kaderend in de actie van MAD voor de Shifting Economy;

- Internationale ondernemingen, investeerders en producenten om Brusselse modeontwerpers nieuwe kansen te geven in termen van economische ontwikkeling;

- Europese musea en andere culturele instellingen om uitwisselingen en/of leningen voor Brusselse modeontwerpers te promoten.

Al deze acties dragen bij tot een betere zichtbaarheid van de Brusselse modeontwerpers en een sterker internationaal imago van MAD, en indirect van de Stad Brussel en het Gewest.

### Art. 17: Promotie van Brusselse mode & design ontwerpers en uitwerken van projecten

MAD stelt zich vanaf 2024 tot nieuw doel om zijn aanpak voor het creëren van relaties tussen ontwerpers en ondernemingen te versterken met lokale en internationale netwerking.

Dit zal gebeuren door middel van evenementen D2B (designers to businesses), maar ook door persoonlijke contacten. Het is de bedoeling om deze contacten te versterken en samenwerkingen te bevorderen tussen de Brusselse mode en design ontwerpers en de lokale en internationale privé-entiteiten, zodat de Brusselse creativiteit in de mode- en designsector in de verf wordt gezet.

MAD is op dit ogenblik bezig met het definiëren voor een nabije toekomst (2025) van de dienst voor het uitwerken van projecten en de oproep tot kandidaturen voor lokale en internationale ondernemingen en andere privéorganisaties, met het oog op het bevorderen van de ontwikkeling en het opstarten van projecten met de Brusselse modeontwerpers.

# Hoofdstuk 6: Het doel Zichtbaarheid en Inspiratie

MAD ontwikkelt een communicatiestrategie met het oog op:

- Het promoten van doelgroepen en begunstigden van MAD (de mode- en designsectoren en de residenten);

- Het bijdragen aan de uitstraling van het imago van Brussel door de waardering van de Brusselse mode- en designsectoren;

- Het nastreven van de communicatie naar het grote publiek toe telkens dit relevant is;

- Het nastreven van de communicatie met de gespecialiseerde media en het grote publiek telkens dit relevant is.

Om deze doelstellingen te bereiken start MAD met een communicatieplan op 360° met acties in de “gekochte”, “eigen” en “verworven” media en waarbij rekening wordt gehouden met alle communicatiekanalen en -vectoren.

## Art. 18: “Gekochte” media

MAD verbindt zich tot een reclamestrategie waar dit mogelijk is om de bekendheid van de vzw te verhogen, alsook van acties die gelinkt zijn aan de jonge Brusselse modeontwerpers.

Dit door middel van:

- Affichecampagnes in de Stad Brussel, in nauwe samenwerking met de Stad Brussel, om de bekendheid te verhogen;

- Campagnes op de sociale netwerken om meer bezoekers naar de tentoonstellingen te lokken, maar ook om de bekendheid van de beschikbare tools voor de jonge modeontwerpers te verhogen;

- Campagnes in de geschreven pers: als deze relevant zijn, als aanvulling voor een campagne in de verworven media 360°, en ter versterking van de twee eerste kanalen.

Gezien de voortdurende evolutie van het mediabeeld, kunnen ook andere kanalen indien nodig worden toegevoegd.

Deze acties met campagnes in de verworven media worden georganiseerd binnen evenementen als:

- De lokale evenementen die plaats vinden bij MAD, bijvoorbeeld de tentoonstellingen en de MAD Parcours;

- De internationale evenementen, zoals de aanwezigheid van MAD met jonge modeontwerpers op internationale beurzen.

Bepaalde internationale mediacampagnes worden verworven door andere entiteiten, zoals die van Belgium is Design tijdens de Meubelweek.

## Art. 19: “Eigen” media

De “eigen” media zijn de tools waarover MAD intern beschikt voor zijn imago, die helpen om het externe imago over te brengen.

Dit door:

- Het organiseren van tentoonstellingen en evenementen binnen MAD;
- Deel te nemen aan lokale en internationale evenementen;
- Een heldere identiteit en een eigen stijl, door middel van de grafische identiteit van MAD;
- Communicatie via digitale tools en op papier.

### Art 19.1: Tentoonstellingen

De interne afdeling communicatie bij MAD heeft tot doel de instelling in de verf te zetten, alsook de modeontwerpers onder de hoede van MAD. Het programmeren van tentoonstellingen gebeurt zowel gestructureerd als open voor voorstellen uit de sectoren. In al zijn facetten is dit de uitdrukking van de

positionering van MAD ter bevordering van de sectoren en zijn leden

Deze verschillende scenografische evenementen in de lokalen van MAD hebben tot doel om de plaats tot leven te wekken, te communiceren over de voorgestelde thematieken, maar vooral om de Brusselse modeontwerpers van de mode- en designsector die er worden getoond te valoriseren. Het programmeren heeft vooral tot doel om het creatieve Brusselse talent uit de mode- en designwereld in de verf te zetten. Bepaalde tentoonstellingen kunnen ook internationale creatieve mensen tonen of Brusselse creatieve mensen uit andere sectoren zolang deze niet de overhand krijgen over het programmeren van creatieve Brusselse mensen.

### Art 19.2: Andere evenementen voor zichtbaarheid

Naast tentoonstellingen organiseert MAD nog andere evenementen voor zichtbaarheid die kaderen binnen dezelfde strategie, zoals:

- Creatieve lunches: geprivilegieerde momenten om te ontdekken en te netwerken met een of meer bekende internationale profielen;

- Presentatieseminaries met internationale bekendheid om de zichtbaarheid van MAD lokaal en internationaal te bevorderen, en relevante profielen voor MAD aan te brengen;

- Andere evenementen, georganiseerd in functie van de jaarlijkse strategie op lange termijn.

### Art 19.3: Evenementen en externe initiatieven

MAD verbindt zich in samenwerkingen en partnerschappen om de Brusselse talenten bekend te maken. Het programma omvat samenwerkingen en biedt ook voldoende flexibiliteit om in te gaan op voorstellen tot samenwerking, altijd gelinkt aan de missie van MAD Brussels met het oog op het versterkte imago van de betrokken sectoren:

- Jaarlijkse deelname aan bestaande en nieuwe platformen;
- Deelname aan gerichte evenementen of thematische initiatieven gelinkt aan de Stad en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest;
- Deelname aan initiatieven op lange termijn;
- Steun van de doelstellingen van de Stad en het Gewest, met betrekking tot de promotie van de ICC-sector.

### Art 19.4: Internationale evenementen

MAD verbindt zich tot aanwezigheid op bepaalde gekozen internationale evenementen in functie van de strategie van MAD en de internationale strategie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Deze scenografische presentaties of deze aanwezigheid van Brusselse modeontwerpers op internationale evenementen en beurzen laat toe om de zichtbaarheid van de jonge Brusselse ontwerpers te verbeteren.

In 2023 is het de bedoeling om aanwezig te zijn op twee internationale evenementen, een in meubeldesign, en een ander in mode. De op dit ogenblik gekozen beurzen zijn respectievelijk de Meubelweek in Milaan en de Modeweek in Kopenhagen in augustus. De aanwezigheid op deze beurzen kan uiteraard in de loop der jaren veranderen afhankelijk van de relevantie van Brusselse creatieve projecten.

Vanaf 2025 verhoogt MAD zijn internationale aanwezigheid met een bijkomende aanwezigheid op de

designbeurs Collectible.

### Art 19.5: Eigen communicatietools

MAD maakt gebruik van de volgende communicatietools:

- de website mad.brussels en de op die manier verstuurde e-mails;
- de sociale netwerken, zoals facebook, instagram, TikTok en linkedin;
- communicaties op papier, zoals flyers en boeken.

Deze tools, volgens een grafisch charter en een welbepaalde “toon”, geven de organisatie van MAD de mogelijkheid om te communiceren over de eigen externe activiteiten en die van de jonge modeontwerpers.

## Art 20. “Verworven” media

De verworven media zorgen voor lokale en internationale zichtbaarheid, met behulp van communicatieactiviteiten en de relaties met andere personen.

Deze acties gebeuren door:

- Feedback in de papieren en digitale pers, op basis van een met de persdienst opgebouwde relatie, en het opstellen van een jaarlijks persplan;

- Feedback op de sociale netwerken van influencers die het gevolg zijn van een relatie met de leden van MAD, het jaarlijkse influenceplan opgesteld door het communicatieteam;

- Mond-aan-mond-reclame en de algemene opinie over MAD, naar aanleiding van de versterkte relaties met de verschillende Brusselse instellingen (musea, scholen, modeontwerpers, …).

Gezien de voortdurende evolutie van de communicatiekanalen concentreert MAD zich op de innoverende nieuwe technieken om het verschil te maken en verder de bestaande tools te blijven gebruiken.

# Hoofdstuk 7: Doelstellingen gelinkt aan de overheden en het ecosysteem

Deze doelstelling vertaalt zich in relaties met de verschillende overheidsinstellingen in Brussel en elders, met als doel relaties te creëren en mogelijke samenwerkingen te versterken. Dit vertaalt zich in:

- Het positieve imago van MAD binnen zijn ecosysteem versterken;

- Het creëren en/of versterken van partnerschappen met stedelijke en regionale instellingen, evenals met private en publieke economische en culturele spelers, zowel op financieel als creatief vlak, en creëren van beeldsynergieën wanneer zich kansen voordoen. In het bijzonder met hub.brussels, innoviris.brussels, Leefmilieu Brussel, Brussel Economie en Werkgelegenheid, bedrijvencentra en incubatoren, GEL's, fablabs, mediatheken/documentatiecentra, musea, kunst- en designscholen, privé kunst- en designstudio's, enz.;

- Het ontwikkelen van partnerschappen met Brusselse economische spelers die actief zijn in de productie en stedelijke industrie om de samenwerking met MAD-bewoners te stimuleren en zo banden en economische en werkgelegenheidskansen te creëren.

## Art 21: Ondersteuning van reflectie en actie rond de wereld van mode en design bij overheden

Deze samenwerking met de overheid neemt de vorm aan van:

- De deelname aan de co-constructie van de ecologische en eerlijke transitie van de sector in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest;

- Het werken aan de integratie van ecodesign in duurzame, innovatieve en KMO-vriendelijke overheidsopdrachten, met name in samenhang met de maatregelen voor een Shifting Economy;

- In het kader van de Shifting Economy en in het bijzonder de geplande acties ter ondersteuning van de CCI's, zal MAD ondersteuning bieden in het kader van projectoproepen van de subsidiërende entiteiten en/of andere financierings- en ondersteuningsregelingen, in het bijzonder door deelname aan jury's of selectiecomités, het doorgeven van informatie of elke andere nader te bepalen vorm van associatie. Dit zal gebeuren zonder de belangrijkste taken van MAD te verwaarlozen.

## Art 22: Bevorderen van de verandering en zichtbaar maken van de spelers van de verandering

De reflectie en actie rond de drie waarden (duurzaamheid, inclusie en innovatie/economische transitie) versterken en de spelers van de verandering op deze gebieden zichtbaar maken, door:

- Het versterken van reflectie en actie rond innovatie in de mode- en designsector en het geven van zichtbaarheid aan degenen die betrokken zijn bij verandering;

- Het versterken van reflectie en actie rond de economische/duurzaamheidstransitie in de mode- en designsector en het zichtbaar maken van de actoren van verandering. Deze doelstelling is onderverdeeld in vier subdoelstellingen:
  - Het (grote) publiek helpen om ecodesign en de problemen rond duurzame mode te begrijpen en om "slow fashion" te promoten;
  - Het initiëren van onderzoeksprojecten rond ecodesign, up-cycling en de circulaire economie;
  - De creatieve ondernemers ondersteunen bij hun economische transitie:
    - De MAD biedt haar projectleiders ondersteunende diensten die gericht zijn op de ontwikkeling van een duurzaam ecosysteem (economisch, ecologisch en sociaal) door expertise, een publiek en privaat netwerk ter ondersteuning van ondernemerschap en innovatie, accommodatie voor creatieve mensen, promotiecampagnes en zichtbaarheid te bieden;
    - Het verkennen van nieuwe bedrijfsmodellen om de nieuwe uitdagingen van de transitie in deze sectoren aan te gaan. Voorbeelden hiervan zijn de circulaire economie, de transformatie van de mode en haute couture sectoren, de bijdrage van e-commerce en de ontwikkeling van open source modellen;
  - Een ecosysteem van lokale spelers in duurzame mode en design helpen ontwikkelen en promoten;

- Door reflectie en actie rond inclusie in de mode- en designsector te versterken en de spelers die betrokken zijn bij verandering zichtbaar te maken.

## Art 23: Partnerschappen

De MAD heeft zich verbonden aan verschillende partners, die hieronder worden genoemd:

a. De Stad en het Gewest: Via al zijn acties zal MAD zorgen voor de best mogelijke samenwerking met de verschillende publieke actoren in Brussel, zowel op het niveau van de Stad als van het Gewest. Er zal een sterker partnerschap met de pilootadministraties van *de Shifting Economy* worden opgezet en onderhouden;

b. Andere Europese entiteiten: MAD kan ook partnerschappen aangaan met Europese entiteiten, gekoppeld aan een project, of deelnemen aan projecten van de Europese Unie die gekoppeld zijn aan activiteitensectoren;

c. Andere partners: MAD kan ook op drie manieren partnerschappen aangaan met spelers in de sector, verenigingen, scholen, particuliere bedrijven en culturele verenigingen & genootschappen:

- Door zijn lokalen en andere diensten ter beschikking te stellen. Dit maakt deel uit van haar missie om de Fashion & Design sector en de invloed van het Gewest te promoten;
- Door samen te werken aan projecten die verband houden met de oriëntatie- en zichtbaarheidsassen van MAD;
- Particuliere financiering in verband met MAD-activiteiten opvolgen.

## Art 24: Uitwerken & uitwisselen van kennis

MAD Brussels ontwikkelt zijn activiteiten rond het beheer, de verzameling en de analyse van gegevens in samenwerking met de sector.

MAD maakt deel uit van het lopende werk aan het toekomstige regionale CRM-systeem (customer relationship management), met name om ondernemers te volgen in hun "Overgangsproces".

# TITEL 4 – WERKINGSBEPALINGEN VAN MAD

## Hoofdstuk 8. Het gebouw

### Art. 25: Het gebouw als werktool

MAD wil een plek zijn van inspiratie en verbinding, interactief en participatief, met een beleid van gastvrijheid.

Om dit mogelijk te maken, stelt de Stad Brussel twee gebouwen ter beschikking aan het MAD - het eerste op de Nieuwe Graanmarkt 10, 1000 Brussel, en het tweede in de Gierstraat 4, 1000 Brussel.

Het gebouw, gelegen aan de Nieuwe Graanmarkt 10, 1000 Brussel, heeft vier functies:

- Huisvesting voor MAD-werknemers, haar imagoactiviteiten en haar ondernemersactiviteiten;

- Ondersteuning voor inspirerende, educatieve en bewustmakingsprojecten: MAD organiseert rondleidingen, workshops en ondersteuning voor scholen in mode- en designsector, enz. ;

- Terbeschikkingstelling van ruimtes aan mode- en designdoelgroepen: MAD stelt zoveel mogelijk ruimtes in haar gebouw ter beschikking aan haar doelgroepen voor eenmalige activiteiten, volgens de voorwaarden die zij bepaalt ;

- Terbeschikkingstelling van ruimtes voor niet-doelpubliek, onderworpen aan een commerciële overeenkomst en in ruil voor een kortetermijnhuurprijs. De huurvoorwaarden worden uiteengezet in de bijlage bij dit contract.

Momenteel wordt de mogelijkheid overwogen om de coworking space en het café vanaf 2026 open te stellen voor het publiek. Het doel is om uitwisselingen tussen de verschillende spelers in de wereld van mode en design aan te moedigen.

Het gebouw, gelegen aan de Gierstraat 4, 1000 Brussel, is ontworpen om de ondernemers te huisvesten die geselecteerd zijn door het Mad Incubator-programma. In ruil voor de werkruimte wordt een vergoeding gevraagd om de energie- en onderhoudskosten te dekken.

### Art. 26: De verhuur van het gebouw

Dankzij het vruchtgebruik van de gebouwen dat MAD geniet door middel van langetermijnovereenkomsten met de Stad Brussel, kan MAD een verhuursysteem opzetten.
Het is belangrijk om te vermelden dat dit geen onderdeel is van de strategische doelstellingen van MAD en in geen geval de overhand mag nemen qua werklast voor de verantwoordelijke in het team die de zalen beheert.

Met betrekking tot het gebouw gelegen aan de Nieuwe Graanmarkt, zijn de beschikbaarstelling van ruimtes vastgesteld door MAD, met instemming van de Raad van Bestuur, als volgt:

- Verhuur uitsluitend op korte termijn;

- Jonge ontwerpers in de mode- en designsector kunnen gratis gebruikmaken van MAD-ruimtes, op voorwaarde dat:
    a. De zaal/zalen moet(en) beschikbaar zijn;
    b. Het doel van het gebruik moet worden bevestigd en goedgekeurd door MAD;
    c. Het pand moet identiek zijn voor en na de gratis beschikbaarstelling;
    d. Dat deze beschikbaarstelling binnen de kantooruren plaatsvindt.

- Particuliere bedrijven of personen mogen de gebouwen ook gebruiken:
    a. In ruil voor een huurprijs in overeenstemming met de MAD-regels, zoals uiteengezet in het document met de huurregels;
    b. Als de kosten van schoonmaak- en MAD-personeel dat overwerkt ook worden gedekt;
    c. Als het imago van het bedrijf en de privésector, evenals het georganiseerde evenement, in overeenstemming is met het imago van MAD en dat het voorgestelde evenement of gebruik schriftelijk is bevestigd door een lid van MAD.

De huurprijzen worden niet vermeld in deze bestuurscontract omdat aan verandering onderhevig zijn.

# Hoofdstuk 9. - Personeelsbeheer

MAD heeft de ambitie om een innovatieve en inclusieve organisatie te zijn.

Functiescheiding rond projecten en autonomie zijn essentiële kenmerken. MAD is duidelijk een leider in coaching, met professionaliteit, samenwerking en flexibiliteit als kernwaarden.

MAD besteedt ook veel aandacht aan het welzijn van zijn werknemers en maakt daarbij gebruik van de juiste adviseurs op het gebied van personeelsbeheer.

## Art. 27 : Personeelsbeleid in samenhang met de waarden van MAD

MAD zet zich in voor het onderzoeken en ontwikkelen van een personeelsbeleid gebaseerd op de volgende thema's:

- Professionele cultuur op de werkplek;
- Persoonlijke ontwikkeling door training;
- Voortdurende beoordeling van personeel, met een introductie-, beoordelings- en vertrekbeleid waar nodig (contract voor bepaalde tijd, pensionering, enz.);
- Welzijn op het werk: de gebieden die vallen onder het welzijn op het werk zijn: werkveiligheid, bescherming van de gezondheid van de werknemer, psychosociale belasting door werk, ergonomie, hygiëne en ten slotte het verfraaien van de werkplekken.

MAD zet zich ook in voor de ontwikkeling van monitoring- en evaluatie-instrumenten zoals:

- Een jaarlijkse personeelsenquête om een positieve Net Promoter Score te behalen;
- Een jaarlijkse personeelsbeoordeling.

## Art 28: Persoonlijke waarden en professioneel gedrag

MAD streeft ernaar een werkomgeving te creëren waarin de volgende waarden essentieel zijn:

1. *Voortdurende verbetering*: werken om de beste versie van jezelf te zijn, met de beste oplossingen komen gezien de omstandigheden;

2. *Integriteit*: met integriteit, eerlijkheid en transparantie wil elke medewerker vertrouwensrelaties opbouwen met zijn of haar collega's en met externe partijen;

3. *Engagement*: volhardend en vastberaden zijn om toegevoegde waarde te bieden aan de M&D-sectoren in Brussel, om een solide reputatie op te bouwen, want werknemers zijn de eerste ambassadeurs.

Om deze doelstellingen te bereiken, heeft MAD drie professionele gedragingen vastgesteld die de basis vormen van de werkcultuur binnen MAD en de relaties met belanghebbenden.

1) <u>Professionalisme:</u>

- Een duidelijk kader van rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie definiëren en respecteren.
- Zorgen voor duidelijke en transparante interne communicatie tussen management en werknemers, tussen divisies en tussen collega's;
- Actieplannen delen, beheren en respecteren, gebaseerd op gemeenschappelijke doelstellingen, per project of per team;
- Zijn prestaties en die van je creatieve team meten met behulp van een KPI Dashboard.

2) <u>Samenwerking:</u>

- Co-creatie en projectmatig teamwerk (interdisciplinair);
- Coaching en reverse coaching.

3) <u>Flexibiliteit:</u>

- Aanpassen aan verandering: de 'can do' houding;

- Vastbesloten zijn om bij te dragen aan de MAD-visie;

- Verantwoordelijkheid nemen.

Een HR-strategie en een handvest worden uitgewerkt en zullen evolueren binnen de strategie van MAD.

# Hoofdstuk 10: Methodologie



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

Om deze strategische doelstellingen te bereiken, zijn de volgende werkmethoden ingevoerd.

## Art 29: Oproep tot projecten en jury's

Wanneer het initiatief zich daartoe leent, publiceert MAD een oproep tot kandidaturen en baseert ze haar beslissingen op het advies van een jury. Jury's bestaan uit MAD-leden en externe deskundigen, met een gelijke vertegenwoordiging.

Beslissingen worden formeel gemotiveerd en de selectiecriteria worden vooraf bekendgemaakt.

## Art 30: De experten

MAD wil zich omringen met experten die garant staan voor een hoog niveau van advies en service en de efficiëntie van de acties van de instelling:

1- Kalibratie van toegewezen middelen (lengte van coachingsessies en expertise van coaches);
2- Monitoring van coachingmethoden en -garanties;
3- Beoordeling van de tevredenheid van de deelnemers;
4- Onderzoek naar informatie over de post-coaching ontwikkeling van begunstigden;
5- Nettocreatie van bedrijven en banen.

## Art 31: Voorwaarden voor ondersteuning

Naast het feit dat ze in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest gevestigd moeten zijn, verbinden de afnemers van diensten die individueel door MAD worden verstrekt zich ertoe om hun zetel in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te behouden tijdens de periode van ondersteuning door MAD. Uitzonderingen kunnen worden toegestaan.

Bovendien moet elke activiteit die door MAD wordt ondersteund, via menselijke of materiële middelen, gebruik maken van het "MAD Brussels" logo, ook bij partnerinstellingen. Andere aanvullende elementen kunnen worden gevraagd, maar zullen vooraf worden gedefinieerd met de entiteiten en makers.

Niet-naleving van deze verplichtingen heeft op zijn minst tot gevolg dat de overtreder niet meer in aanmerking komt voor toekomstige MAD-steun en dat lopende initiatieven ten gunste van de overtreder worden stopgezet, zonder dat de overtreder aanspraak kan maken op enigerlei schadevergoeding, materiële of morele schade of terugbetaling van kosten.

## Art 32: Talen

Met uitzondering van het bijzondere gebruik van sociale media en conferenties of interventies door derden of de internationale activiteiten van het MAD, die enkel in het Engels kunnen zijn, biedt het MAD zijn diensten aan in het Frans, Nederlands en Engels, tenzij uitzonderlijke maatregelen worden genomen.



**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

# TITEL 5 – DOELSTELLINGEN VAN DE SUBSIDIËRENDE ENTITEITEN

## Hoofdstuk 11. Integratie in de geplande regionale doelstellingen

Het MAD-project is een direct antwoord op de doelstellingen van de regio die zijn vastgelegd in de algemene beleidsverklaring en de verschillende korte-, middellange- en langetermijnstrategieën die daaruit voortvloeien.

### Art 33: Gewestelijke Strategie voor Economische Transitie « Shifting Economy »

De economische transitie is een van de pijlers van het regeerakkoord voor de legislatuur 2019-2024. Zo bepaalt de Gewestelijke Beleidsverklaring (GBV) dat "economische ondersteuningsinstrumenten (regelgeving, financiering, ondersteuning, personeel toegewezen binnen organisaties, promotie in het buitenland, economisch georiënteerd onderzoek, etc.) dus geleidelijk gericht zullen worden op het ondersteunen van de overgang van alle bedrijven en sectoren naar koolstofvrije productiemodellen, naar de circulaire en regeneratieve economie, naar sociaal en democratisch ondernemerschap en naar de digitalisering van de economie". De GBV plaatst economische transitie daarom "centraal" in de strategie van de regering. Hiertoe moeten de financiële middelen van de regio "geleidelijk en met voorrang" worden gericht op bedrijven die een "milieuvriendelijke en sociaal verantwoorde" aanpak hanteren. Lokale verankering van de economie, ontwikkeling van kwaliteitsjobs die niet mogen worden gedelocaliseerd, levering van lokale kwaliteitsgoederen en -diensten, digitalisering van de economie. De doelstellingen worden duidelijk uiteengezet in het GBV, met de ambitie om "Brussel in de voorhoede te plaatsen".

De economische transitie staat ook centraal in de Go4Brussels 2030-strategie van de regering en, meer specifiek, in de Gewestelijke Strategie voor Economische Transitie "Shifting Economy", die de volgende projecten uitvoert:

Doelstelling 1.1: De voorwaarden scheppen voor economische transitie om bij te dragen aan regionale klimaatdoelstellingen;

Doelstelling 1.2: Ondersteuning van sociale en solidaire ondernemingen en KMO's, waaronder industrie, ambachten, lokale bedrijven en sociaal en democratisch ondernemerschap;

Doelstelling 1.3: Onderzoeks- en innovatiebeleid mobiliseren ten behoeve van de klimaat-, economische, sociale en inclusieve transitie.

Doelstelling 1.4: De economie ondersteunen in gebieden die kwaliteitsjobs creëren voor de Brusselaars.

Om deze doelstellingen te bereiken, worden twee economische horizonten tegelijkertijd nagestreefd:

- De middellange termijn: verankering van de economische transitie in Brussel via de GO4Brussels 2030-strategie en de lancering van de RSET (2022 - 2024);
- De lange termijn: de economische maturiteit van de transitie is bereikt (2030), net als de doelstelling van koolstofneutraliteit (2050).

De Gewestelijke Strategie voor Economische Transitie "Shifting Economy" werd op 31 maart 2022 goedgekeurd door de Brusselse Hoofdstedelijke Regering. Een van de behandelde thema's is bedrijfsondersteuning. Het doel van dit thema is om het bewustzijn over de economische transitie te verhogen in het hele Brusselse economische weefsel, maar ook om het aanbod van ondersteuning voor de economische transitie aan te passen en te vergroten voor Brusselse bedrijven, waaronder ondernemers die actief zijn in de mode- en designsector. Ten slotte heeft het actieplan specifiek voor de culturele en creatieve industrieën tot doel om deze zichtbaarder te maken, te financieren en te ondersteunen op een manier die aangepast is aan de realiteit op het terrein. Het is ook de bedoeling om duurzame en milieuverantwoorde praktijken centraal te stellen in de ondersteuningsinstrumenten (waaronder MAD) en om Brussels talent onder de aandacht te brengen en diversiteit te bevorderen door middel van inclusieve initiatieven.

MAD wordt opgeroepen om deel uit te maken van de doelstellingen van de "Shifting Economy", maar ook om eraan bij te dragen door de dynamiek en het ecosysteem te integreren, maar ook door de maatregelen uit te voeren waarvoor ze verantwoordelijk is. Meer in het bijzonder bepaalt maatregel ICC 5 dat dit bestuurscontract de activiteiten van MAD zal heroriënteren op ondersteuning, met name:

- Door versterking van de ondersteuning en de innovatie met als doel de ontwikkeling van ondernemerschap aan te moedigen en een duurzame en innovatieve economie binnen en buiten Brussel te stimuleren. Het gaat om een intensieve begeleiding van groeiende ondernemers, een intensieve begeleiding van inwoners en een ondersteuning van innovatieve projecten met als doel te informeren, ondersteunen, innoveren en vermarkten en de internationalisering van Brusselse bedrijven te stimuleren;

- Door de vertegenwoordiging en zichtbaarheid van Brussels talent te versterken via tentoonstellingen, evenementen en gerichte communicatiecampagnes om zo veel mogelijk ondernemers te bereiken, maar ook inkopers, fabrikanten, design&fashion studenten en -scholen, het grote publiek en de professionele media. Het doel is om creatie, innovatie en duurzaam ondernemerschap binnen de creatieve sectoren te promoten;

- Door de incubator voor mode en design te ontwikkelen, bedrijfsondersteuning te combineren met ondersteuning voor creatief en maatschappelijk denken door middel van residenties, en van MAD een plek voor werk en experiment te maken.

Maatregel ICC9 voorziet in de opname van innovatie-, duurzaamheids- en inclusiekwesties in de praktijken en ondersteuning die worden aangeboden door clusters en MAD.

## Art 34: NEKP

Het NEKP / Nationaal Energie- en Klimaatplan richt zich voornamelijk op drie gebieden van regionale verantwoordelijkheid:

- Klimaatactie. Om naar een koolstofarme toekomst toe te werken, omvat deze dimensie de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen en de verdere ontwikkeling van hernieuwbare energie.
- Energie-efficiëntie. Dit betekent waar mogelijk energie besparen en waar mogelijk de meest efficiënte energieproductieprocessen gebruiken.
- Innovatie. Transitie vereist per definitie maatregelen om innovatie te stimuleren, waardoor de stad een passend antwoord kan ontwikkelen op de klimaat- en energie-uitdagingen.

## Art 35: HABP

De algemene doelstellingen van het HABP / Hulpbronnen- en Afvalbeheerplan zijn drieledig:

- Een transformatie van consumptiepraktijken in de richting van duurzamere en circulaire consumptie stimuleren;
- Het behoud en de valorisatie van materialen maximaliseren, indien mogelijk lokaal;
- De aanbodzijde van de economie aanmoedigen om een circulaire aanpak te hanteren.

## Art 36: Het imago van Brussel

Toerisme dat wordt ondersteund door het "imago van Brussel" is een essentiële economische hefboom voor het Gewest, omdat het in veel sectoren (kleinhandel, cultuur, horeca, enz.) banen oplevert die niet kunnen worden verplaatst. De regering zal blijven bouwen aan een sterk en aantrekkelijk imago van de hoofdstad en dit promoten bij de Brusselaars, de Belgen en de internationale bezoekers.
In haar communicatie en acties zal MAD het nieuwe internationale citymarketingprogramma promoten dat door de Brusselse regering is goedgekeurd.

## Art 37: Buitenlandse handel

Het regeringsakkoord van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest onderstreept het belang van de internationale roeping van Brussel. Zijn status als hoofdstad van Europa en als zetel van internationale organisaties, en natuurlijk ook de aanwezigheid van niet minder dan 183 nationaliteiten op zijn grondgebied – waarmee Brussel de meest kosmopolitische stad van Europa is en de tweede wereldwijd – verlenen Brussel onmiskenbare internationale kenmerken.

Om de troeven van Brussel op het internationale toneel in de verf te zetten, om met één stem te spreken in het buitenland en om de belangen van de stad met ambitie te verdedigen, hebben de actoren die betrokken zijn bij het internationale beleid van Brussel – met name Brussels International, het Commissariaat Europa en internationale organisaties (CEOI), hub.brussels en visit.brussels – hun krachten gebundeld op basis van een raamovereenkomst. Om aan te sluiten bij dat coherente internationale beleid van het Gewest zal het MAD zijn internationale initiatieven ontwikkelen in overleg met voornoemde Brusselse spelers, die het trouwens als zijn bevoorrechte gesprekspartners beschouwt.

Het internationale beleid van ons Gewest is gebaseerd op drie hoofdlijnen:

1. Een internationaal beleid ten dienste van de economische spelers. Er moet naar iedereen worden geluisterd en iedereen moet op steun kunnen rekenen volgens zijn internationale behoeften. Hetzelfde geldt voor de spelers uit de mode- en designsector die door het MAD worden ondersteund. Het internationale beleid van ons Gewest heeft bovendien de ambitie om uit te groeien tot een onmisbare economische hefboom voor onze lokale spelers, in het bijzonder in de design- en modesector.

2. Een geïntegreerd en samenhangend imago en citymarketingbeleid. Het beeld van Brussel dat we in het buitenland uitdragen, moet overeenstemmen met de stedelijke, culturele en creatieve realiteit van nu. Daarom moeten we bij onze internationale acties rekening houden met het vrije, kosmopolitische karakter

van Brussel waar elke dominante cultuur ontbreekt. De vele diaspora's die op ons grondgebied gevestigd zijn, worden zo betrokken bij het internationale beleid van het Gewest.
Het Gewest promoot deze kenmerken ook via een nieuwe brandingstrategie en internationale citymarketing waarmee het de internationale uitstraling van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest verzekert. Om de reikwijdte ervan eenduidig en coherent te maken, kunnen de acties van het MAD op dat geïntegreerde citymarketingbeleid worden afgestemd. Ook de actieve deelname van het MAD aan het project Brussels Houses, opgezet om de internationale uitstraling van Brussel op economisch, toeristisch, cultureel en creatief vlak te versterken, zal de aantrekkelijkheid van het Brussels Gewest alleen maar vergroten.

Op uitdrukkelijk verzoek van de internationale actoren van het Gewest en in het kader van een coherente internationale citymarketingstrategie kan het MAD ook bij bepaalde specifieke acties en missies in het buitenland worden betrokken. Het spreekt voor zich dat het creatieve karakter van de Brusselse spelers uit de mode- en designsector een rol zal spelen in deze internationale citymarketingstrategie.

3. Brussel als hart van Europa en dynamische, creatieve en open hoofdstad. Het Europese karakter van Brussel maakt integraal deel uit van het internationale citymarketingbeleid. Daarom is het belangrijk om de bestaande kloof met de Europese en internationale gemeenschap in het Gewest te verkleinen. Met dat doel voor ogen kunnen we de interne initiatieven van het MAD ook afstemmen op meer interactie met de internationale expatgemeenschappen die in Brussel aanwezig zijn.

Op die manier, en door synergieën te creëren met het Brusselse beleid inzake imago en economische transitie, zullen de internationale initiatieven van het MAD deel uitmaken van het internationale beleid van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Zo zullen de internationale initiatieven van het MAD niet alleen bijdragen tot meer zichtbaarheid van ons Gewest op het internationale toneel, maar ook de economische ontwikkeling van de actoren uit de mode- en designsector ondersteunen.

# Hoofdstuk 12. Integratie in de geplande doelstellingen van de Stad Brussel

De acties en doelstellingen van MAD maken over de hele lijn deel uit van het meerderheidsakkoord 2018 / 2024 van de Stad Brussel en MAD treedt in geselecteerde gevallen op als tussenpersoon tussen de stad en de ontwerper, voor zover mogelijk zonder de hoofdtaken van de organisatie te verwaarlozen.

Dit is met name het geval als het gaat om het internationale imago van de stad, de mobilisatie en ontwikkeling van creatieve industrieën ten behoeve van een lokale economische dynamiek en de ecologische transitie. MAD staat met zijn opvatting over design aan de basis van het nadenken over en implementeren van nieuwe manieren om de werkelijkheid mede te construeren en te innoveren door middel van participatie.

Het draagt bij aan de positionering van de stad als incubator voor bedrijven door een incubator te ontwikkelen waar wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een groene en duurzame economie door middel van mode en design.

Het ondersteunt het economisch, toeristisch en cultureel beleid van de Stad Brussel door projectleiders te helpen bij hun economische ontwikkeling, het vinden van workshops, het ontwikkelen van routes die leiden naar de Brusselse mode- en designspelers en het creëren van een evenementenprogramma om deze twee sectoren in

de breedste zin van het woord onder de aandacht te brengen.

# TITEL 6 – FINANCIERING EN CONTROLEMETHODES

## Hoofdstuk 13: Algemeen financieringssysteem

### Art 38: Budgettair doel

Om langetermijnplanning te garanderen en MAD-operaties structureel en flexibel te maken, zijn een duidelijk financieel kader van goed gedefinieerde financieringsbronnen en een meerjarige aanpak nodig.

Tijdens het eerste jaar van deze bestuurscontract zal worden nagegaan hoe de budgettaire en boekhoudkundige input van alle personeelsleden kan worden geoptimaliseerd, gerationaliseerd en doeltreffender kan worden gemaakt, zonder evenwel de strengste controlemechanismen in het gedrang te brengen.

Deze processen worden jaarlijks beschreven en aangepast in het actieplan (zie ook het artikel: Evaluatie).

### Art 39: Algemene financiering van de Vereniging komende van subsidies van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest kent jaarlijks de volgende bedragen toe, in overeenstemming met de Brusselse gewestelijke budgettaire circulaires, binnen de grenzen van de beschikbare budgettaire kredieten en in overeenstemming met de jaarlijkse budgetten die door het Parlement worden goedgekeurd:

a. Economie: € 495.000;
b. Imago van Brussel: € 140.000;
c. Buitenlandse handel: € 130.000.

Deze jaarlijkse toewijzingen worden gebruikt om de organische missies van de Vereniging te financieren, zoals gedefinieerd in deze bestuurscontract, en zijn het onderwerp van specifieke overeenkomsten waarin de te bereiken doelstellingen en de minimale KPI's zijn vastgelegd.

Deze subsidies zullen ingaan in 2024 en dit gedurende de looptijd van het bestuurscontract. De financiering betreft dus de jaren 2024, 2025, 2026, 2027 en 2028.
In geval van verlenging van het bestuurscontract zal de financiering ook van toepassing zijn op het jaar 2029.

### Art 40: Algemene financiering van de Vereniging komende van subsidies van de Stad Brussel

De Stad Brussel kent een initieel bedrag van € 600.000 toe. Dit bedrag kan worden herzien overeenkomstig de budgettaire circulaires van de Stad Brussel en binnen de grenzen van de beschikbare budgettaire kredieten.

### Art 41: Soorten uitgaven & verdeling tussen de verschillende subsidies

Het MAD maakt onderscheid tussen 3 soorten uitgaven, hieronder opgesomd en toegelicht.

Artikel 41.2 vermeldt de verdeling van de uitgaven op basis van subsidies.
Sommige uitgaven worden niet gefinancierd door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest of de Stad Brussel.

### Art 41.1: Soorten uitgaven

De soorten uitgaven kunnen worden onderscheiden in:

1) De jaarlijkse kosten voor de uitvoering van het operationele deel van het actieplan :

   Dit zijn specifieke uitgaven die verband houden met de doelstellingen.

2) De algemene kosten

Deze kosten omvatten alle algemene uitgaven die essentiële ondersteuning bieden.

Deze algemene uitgaven hebben betrekking op:
- Vaste werkingskosten voor gebouwen zoals huur, onderhoud, energie en andere kosten;
- Uitzonderlijke kosten voor het opknappen van de gebouwen;
- Andere vaste werkingskosten, IT en alle gerelateerde kosten, vaste en mobiele telefonie, verzekeringen, kantoorbenodigdheden en diverse managementprogramma's.

Dit zijn vaste uitgaven die direct evenredig zijn met het aantal werknemers of die direct verband houden met de gebouwen en basisbedrijfsmiddelen van MAD.

3) De Personeelskosten

Deze kosten komen overeen met loonkosten voor werknemers die zijn aangenomen om de doelstellingen in dit document te bereiken:
- Brutosalaris en werkgeversbijdragen;
- Opleidings- en welzijnskosten;
- Rechtsbijstandverzekering;
- Betaling van transportkosten door derden.

Het bijgevoegde organigram dient enkel ter informatie. Het kan worden gewijzigd door voorlegging aan en goedkeuring door de Raad van Bestuur.

### Art 41.2: Verdeling van de uitgaven in functie van de subsidies

De uitgaven die door de Stad Brussel worden gedekt, zijn als volgt:
- Kosten voor de uitvoering van het jaarlijkse actieplan en het bestuurscontract;
- Een deel van de algemene uitgaven;
- Een deel van de personeelskosten.

De Stad Brussel zal een jaarlijkse audit uitvoeren wanneer het budget in mei of juni van het jaar N+1 wordt gepresenteerd.

De uitgaven die worden gedekt door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest variëren naargelang het bevoegdheidsgebied:

Voor de subsidie "Economie":
- Kosten in verband met de uitvoering van het jaarlijkse actieplan en de bestuursovereenkomst;
- Een deel van de personeelskosten;
- Bijdrage aan algemene uitgaven.

Voor de subsidie "Imago":
- Alleen de kosten voor de uitvoering van het jaarlijkse actieplan met betrekking tot zichtbaarheid en imago worden gedekt.

Voor de subsidie "Buitenlandse handel":
- Kosten voor de uitvoering van het jaarlijkse internationale actieplan;
- Een deel van de personeelskosten voor een profiel belast met internationale zaken.

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zal twee keer per jaar controles uitvoeren op de financiering "Economie" en "Buitenlandse Handel":
- Op 30 september van jaar N: indiening van het tussentijds verslag;
- Op 31 maart van jaar N+1: na indiening van de eindverslagen en bewijsstukken met betrekking tot de in jaar N gemaakte kosten.

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zal de "Imago"-financiering twee keer per jaar opvolgen:
- In de 2e helft van jaar N: na indiening van bewijsstukken;
- In het 1e kwartaal van jaar N+1: na indiening van het eindverslag en bewijsstukken.

## Art 42: Jaarlijks actieplan

Elk jaar stuurt MAD de hulporganen een actieplan met haar voorstellen voor het volgende jaar, en dit telkens binnen het budgettaire kader van de organisatie en de onderhoudskosten.

Vanaf het eerste jaar van de looptijd van de bestuursovereenkomst worden elk jaar een actieplan en een budget van het jaar N+1 voorgelegd aan de Raad van Bestuur en de dochterondernemingen op de volgende data:
- September : oriëntatie van het actieplan;
- November : gedetailleerd actieplan.

MAD zal een voorgesteld budget bijvoegen, inclusief een financieel plan met operationele en HR-kosten, evenals een afschrijvings- en investeringsplan en een apart investeringsplan voor het gebouw.

Het actieplan heeft betrekking op de drie vlaggenschipactiviteiten van onze organisatie, namelijk:

- Ondersteuning voor ondernemers
- Communicatie en Zichtbaarheid
- Netwerken

De Vereniging past het voorlopig budget en het actieplan aan volgens de kredieten in het algemene uitgavenbudget van het Brussels Gewest en de Stad Brussel, zoals aangenomen door het Brussels Parlement en de Gemeenteraad.

Als onderdeel van de goedkeuring van het jaarlijkse actieplan kunnen de partijen overeenkomen om bepaalde acties te wijzigen, uit te breiden, te schrappen of te verminderen.

## Art 43: Verbintenissen van de subsidiërende entiteiten

### Art 43.1: Financiële verbintenissen

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest verbindt zich ertoe MAD te financieren volgens de in deze bestuursovereenkomst bepaalde voorwaarden en met inachtneming van de Brusselse gewestelijke budgettaire circulaires en binnen de grenzen van de beschikbare budgettaire kredieten.

De Stad Brussel verbindt zich ertoe MAD te financieren volgens de in deze bestuursovereenkomst bepaalde voorwaarden en met inachtneming van de budgettaire regels van de Stad Brussel en binnen de grenzen van de beschikbare budgettaire kredieten.

### Art 43.2: Bronnen en toewijzing van middelen

Subsidies van ondergeschikte organen, eenmalige subsidies of subsidies van andere instellingen, de eigen geldelijke inkomsten van MAD of inkomsten in natura uit partnerschappen worden gebruikt om de taken van MAD te financieren, zoals gedefinieerd in de statuten en in deze bestuursovereenkomst.

De middelen van allerlei aard die door MAD worden verkregen en die niet ten laste komen van de subsidiërende entiteiten, worden toegevoegd aan de subsidies van de subsidiërende entiteiten en maken het mogelijk om onvoorziene gebeurtenissen te dekken. (cf. sponsoring, verhuur, enz.) en de eventuele oprichting van een sociaal reservefonds.

### Art 43.3: Algemene bepalingen inzake de toewijzing van financiële middelen

In geval van ongerechtvaardigd en/of non-gebruik van de subsidie door MAD, moeten de Stad Brussel en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest het recht om, overeenkomstig de wet, de reeds betaalde bedragen geheel of gedeeltelijk terug te vorderen;

In het geval van ontbinding of niet-verlenging van het contract worden alle reserves op basis van jaarvergoedingen teruggevorderd.
Deze bepalingen zijn in overeenstemming met en onderworpen aan de wet van 14 november 1983 betreffende de controle op de toekenning en het gebruik van bepaalde subsidies.

Deze bepalingen zijn beschikbaar en onderworpen aan de wet van 14 november 1983 betreffende de controle van de toekenning en het gebruik van bepaalde subsidies. Deze wet omschrijft het begrip subsidie verleend door gemeenten en voorschrijft de controlemodaliteiten van deze subsidies evenals, indien nodig, de modaliteiten van terugbetaling van deze subsidies door de begunstigde.

Voor de regio zijn de bepalingen van de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 betreffende de begroting, de boekhouding en de controle van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de uitvoeringsbesluiten hiervan van toepassing.

### Art 43.4: Betalingsmodaliteiten

De jaarlijkse subsidies van MAD worden als volgt gestort op de IBAN-rekening van MAD:

- Voor de Stad Brussel voorlopig betaald op de 12°. Op voorwaarde dat na goedkeuring van de rekeningen en de balans voor het jaar N door de Algemene Vergadering, de definitieve documenten worden opgestuurd, namelijk het jaarlijks bestuurverslag en de balansen met betrekking tot de kosten gemaakt in het jaar N;

- Voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest worden de subsidies "economie" en "buitenlandse handel" in twee schijven uitbetaald. Een eerste schijf van 80% wordt gestort op de MAD-rekening vóór 31 maart van het jaar N, om de cashflow van de vereniging te garanderen, en een tweede schijf van 20% in oktober, na goedkeuring van het tussentijds verslag en een raming van de uitgaven tot 31/12 van het jaar N. Dit volgt het tijdschema dat door het Gewest is opgesteld;

- Voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wordt de "Imago"-subsidie in twee schijven uitbetaald. Een eerste schijf van 80% wordt gestort op de MAD-rekening bij de indiening van het actieplan, en een tweede schijf van 20% bij de indiening van het eindverslag en de bewijsstukken, in jaar n+1.

In beide gevallen is de indiening van bewijsstukken essentieel en verplicht, overeenkomstig het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 13 juli 2006 betreffende de administratieve en budgettaire controle en de voorbereiding van het budget. Deze bijlagen zullen ter controle worden voorgelegd in maart van het jaar N+1, na hun indiening in het 1e kwartaal van het jaar N+1.

### Art 43.5: Bewijsstukken

#### Art 43.5.1. : Controle van subsidies

Voor de subsidies van het Gewest zijn artikelen 92 tot 95 van de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle onmiddellijk en algemeen van toepassing zodra er sprake is van een subsidie.

De bepalingen inzake gebruik, controle en betaling, en desgevallend terugbetaling zijn beschreven in deze artikelen.

#### Art 43.5.2. : Bezorging van bewijsstukken

MAD Brussels verstrekt de bevoegde administratieve autoriteiten alle informatie over de uitvoering van zijn opdrachten en het gebruik van zijn budget, in het bijzonder door de volgende documenten te verstrekken:
Hetzelfde jaarlijkse activiteitenverslag voor alle subsidiaire autoriteiten :

- Hetzelfde jaarlijkse activiteitenverslag voor alle subsidierende overheden ;
- De staat van ontvangsten en uitgaven;
- De boekhoudkundige balans;
- Een inventaris van uitgaven (en inkomsten indien van toepassing), uitgesplitst naar soort uitgaven.

De indiening van bewijsstukken is essentieel en verplicht, overeenkomstig het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 13 juli 2006 betreffende de administratieve en budgettaire controle en de voorbereiding van het budget. Deze bijlagen zullen ter controle worden voorgelegd in maart van het jaar N+1, na hun indiening in het 1e kwartaal van het jaar N+1.

Bij de bewijsstukken (facturen, erelonen, betaalfiches, kopie van huur, …) moeten de betaalbewijzen worden

gevoegd (bankrekeninguittreksels met daarbij indien nodig een listing of een attest van de bedrijfsrevisor die de betaling waarmerkt van alle facturen die betrekking hebben op de subsidie). Bij wijze van matiging van deze regel zijn kopieën van de bewijsstukken en kopieën van betaalbewijzen toegelaten.

Het totale bedrag van de voorgelegde bewijsstukken moet zo exact mogelijk overeenstemmen met het maximum bedrag van de toegekende subsidie. De bewijsstukken mogen niet worden gebruikt in het kader van de verantwoording van andere subsidies.

Zij dienen chronologisch genummerd te worden en voorafgegaan te worden door een lijst waarin de documenten volgens nummer gerangschikt zijn: naam van de leverancier, datum van het document, bedrag zonder BTW, bedrag inclusief BTW indien zij verschuldigd is.

De lijst wordt met een totaal afgesloten en dient gedateerd en getekend worden door een persoon die bevoegd is om de Begunstigde te binden.

Inzake de loonkosten waarvoor een tussenkomst wordt gevraagd, zullen de jaarlijkse nominatieve loonafrekeningen van het sociaal secretariaat moeten aangeleverd worden.
Op eenvoudig verzoek van het Gewest moeten ook de loonfiches, de RSZ-fiches en een kopie van de contracten bezorgd worden.

Indien de bewijsstukken niet worden bezorgd, zullen de reeds ontvangen voorschotten moeten worden teruggestort.

### Art 43.6: Bankrekeningen

MAD heeft haar eigen bankrekeningen, die worden beheerd in overeenstemming met de delegatieregels zoals vastgesteld door de Raad van Bestuur.

## Art 44: Beheer van financiële en budgettaire risico's

MAD zorgt ervoor dat er een systeem van organisatiebeheersing wordt geïmplementeerd.

Dit systeem omvat het geheel aan maatregelen die toelaten om een redelijke zekerheid te geven over:

a. Effectieve verwezenlijking van de gestelde doelstellingen;
b. De overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving;
c. Het goed financieel beheer met inbegrip van de zuinigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van de verrichtingen;
d. De betrouwbaarheid van de financiële en niet-financiële informatie, wat vereist dat de verrichtingen wettig, regelmatig en gerechtvaardigd zijn en dat het vermogen correct wordt beschermd;
e. De preventie en detectie van fraude;
f. Het adequaat beheer van de risico's verbonden met de doelstellingen.

MAD zorgt ervoor dat er een systeem van beheerscontrole wordt geïmplementeerd:

a. Beheerscontrole heeft als doel het waarborgen van de transparantie, de verantwoording en het verbeteren van de werking van de organisatie en van de prestaties op alle hierarchische niveaus.
b. De beheerscontrole is het geheel van processen waarbij instrumenten en procedures worden

geïmplementeerd om te zorgen voor een doeltreffend en efficiënt beheer van de middelen, alsook voor het bereiken van de doelstellingen.

c. De beheerscontrole beoordeelt de verwezenlijking van de strategische en operationele doelstellingen vastgelegd in een jaarlijks actieplan, onder andere, gekoppeld aan hete budget, het jaarverslag en indicatoren.
d. De beheerscontrole laat een analyse toe van de voortgang van de acties en projecten met betrekking tot deze doelstellingen, van het budget dat aan deze doelstellingen is gekoppeld, van de oorzaken van de vastgestelde evolutie en laat toe om corrigerende maatregelen te treffen.
e. De rekeningen van de Vereniging worden gecontroleerd door een externe accountant;
f. De Vereniging houdt zich aan alle controles die worden voorgeschreven door de Verordening van 23 februari 2006 betreffende de algemene bepalingen van toepassing op de begroting, de boekhouding en de controle, en laat haar verplichtingen en afrekeningen door een externe controleur controleren. De Vereniging wordt ook gecontroleerd door de Rekenkamer en de financiële inspectie van de stad en de regio.

MAD zorgt ervoor dat er een systeem van begrotingscontrole wordt geïmplementeerd:

a. Voorleggen van een budget in evenwicht;
b. Voorleggen van een staat van ontvangsten en uitgaven per type;
c. Voorleggen van de balans en resultatenrekening;
d. Opmaken van een inventaris van de activa, schulden, rechten en verplichtingen van de vzw op te stellen.

MAD zorgt ervoor dat er een systeem van financiële controle wordt geïmplementeerd:

a. Houden van een dubbele boekhouding en een analytische boekhouding;
b. Definiëren van de beheersprocessen, de validaties en controlemechanismes;
c. Voorzien van maatregelen teneinde het risico op dubbele financiering uit te sluiten gezien de verschillende bronnen van financiering.

MAD zorgt ervoor dat er objectiviteit is bij uit besteding door de wet op de overheidsopdrachten toe te passen:

a. De naleving van de wet- en regelgeving betreffende de overheidsopdrachten door de begunstigde, vormt een essentiële voorwaarde voor de toekenning van deze subsidie, net als de verplichting van de begunstigde om aan het gewest alle documenten en inlichtingen te verstrekken waar het om vraagt. Het niet-naleven van deze voorwaarde kan het schrappen van de nog uit te betalen subsidies met zich meebrengen alsook de vraag om reeds toegekende subsidies terug te storten;
b. In het kader van het gebruik van de subsidie verbindt de begunstigde zich ertoe aan het gewest alle documenten of inlichtingen te verstrekken die toelaten na te gaan of hij eventueel onderworpen is aan de wet- en regelgeving betreffende de overheidsopdrachten alsook de naleving daarvan bij het gunnen van een specifieke opdracht.

MAD zorgt ervoor dat er een personeelsplan wordt geïmplementeerd. Dit plan identificeert:

a. Het organigram, des functies, de VET's, De personeelsuitgaven die er aan verbonden zijn en hun financieringsbron;
b. Een meerjarenprojectie van het personeelsplan.

## Art 45: DAEB-kwaliteit

De door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BEE) gesubsidieerde MAD-activiteiten worden beschouwd als diensten van algemeen economisch belang, overeenkomstig het besluit van de Commissie van 20 december 2011 betreffende de toepassing van artikel 1062 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie op staatssteun in de vorm van compensatie voor de openbare dienst die aan bepaalde ondernemingen wordt toegekend die belast zijn met het beheer van diensten van algemeen economisch belang (2012/21/EU).

Overeenkomstig artikel 5 van dit besluit mag de door het Gewest (BEE) aan MAD toegekende financiële compensatie niet hoger zijn dan nodig is om de nettokosten van de uitvoering van de in deze bestuursovereenkomst bedoelde openbaredienstverplichtingen te dekken.

Aangezien MAD zowel diensten van algemeen economisch belang als andere activiteiten uitvoert, zal de interne boekhouding het mogelijk maken om de kosten en opbrengsten van elk van deze activiteiten te scheiden.

Om te voldoen aan artikel 6 van het Besluit wordt elk jaar een doeltreffende controle uitgevoerd om overcompensatie te voorkomen. De in hoofdstuk 13, artikel 42.4 van de beheersovereenkomst beschreven budgettaire procedure, die voorziet in betaling in twee termijnen, maakt het mogelijk om overcompensatie te voorkomen door de betaling aan te passen aan de feitelijke uitvoering.
Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BEE) zal deze overcompensatie elk jaar controleren.

# TITEL 7 – DUUR VAN DE BESTUURSOVEREENKOMST

## Hoofdstuk 14: Opvolging, wijziging en einde van de bestuursovereenkomst

### Art 47: Jaarlijks rapport

MAD stelt een gedetailleerd jaarverslag op over de in het kader van deze bestuursovereenkomst uitgevoerde acties, over het voor het jaar ingediende actieplan en over de werking van MAD.

Dit verslag wordt voorgelegd aan en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Daarna wordt het naar de dochterondernemingen gestuurd.

Dit rapport bevat ten minste de volgende informatie:

- Kerncijfers en een financieel overzicht;
- Een overzicht van de gerealiseerde acties;
- Een bijgewerkt organigram (met de belangrijkste functies en taken);
- De evolutie van de KPI's in het afgelopen jaar, toegelicht in de bijlage.

Het toezicht op de verbintenissen en verplichtingen die in dit contract zijn vastgelegd, wordt toevertrouwd aan de Raad van Bestuur, die deze verantwoordelijkheid kan delegeren aan een opvolgingscomité, dat geen beslissingsbevoegdheid heeft en verslag moet uitbrengen aan de Raad van Bestuur.

### Art 48: Evaluatie

De algehele werking van MAD wordt aan het einde van de overeenkomst beoordeeld aan de hand van de strategische doelstellingen, operationele doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren die in dit managementcontract zijn gedefinieerd en in de bijlage zijn gespecificeerd en, indien van toepassing, aan de hand van andere doelstellingen die jaarlijks worden vastgesteld en gerapporteerd.

Bij de beoordeling wordt met name rekening gehouden met de volgende elementen:

- Het beleid of strategisch plan;
- De realisatie van strategische doelstellingen, operationele doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren;
- De door MAD verstrekte jaarverslagen gedurende de looptijd van de overeenkomst;
- Het zelfevaluatierapport door MAD.

Uiterlijk in het voorlaatste jaar van de overeenkomst worden aanvullende bepalingen over de inhoud en reikwijdte van de eindevaluatie opgesteld en toegelicht aan MAD.

## Art 49: Wijzigingen aan de bestuursovereenkomst

Geen enkele wijziging aan deze bestuursovereenkomst mag worden doorgevoerd zonder eerst te worden vastgelegd in een aanhangsel bij dit contract. Dit aanhangsel moet vooraf worden goedgekeurd door de Gemeenteraad en door de Brusselse Hoofdstedelijke Regering.

Het opvolgingscomité dat de bestuursovereenkomst monitort kan echter voorstellen om acties te wijzigen, te schrappen of nieuwe acties te creëren bij het onderzoeken van het jaarlijkse actieplan en het indien nodig aanpassen in de loop van het jaar, op voorwaarde dat deze wijzigingen gerechtvaardigd zijn met betrekking tot de uitvoering van de statutaire taken van MAD.

De bevoegdheid om de bestuursovereenkomst binnen de gestelde grenzen te wijzigen, wordt door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest gedelegeerd aan de bevoegde ministers en door de Stad Brussel aan de bevoegde schepenen.

## Art 50: Gevallen van overmacht

In geval van een onvoorzienbare gebeurtenis vergelijkbaar met een geval van overmacht of in geval van nieuwe lasten opgelegd aan de Vereniging, als gevolg van gebeurtenissen buiten de controle van beide partijen, vindt overleg plaats tussen de subsidiërende entiteiten en MAD over de wijziging of aanpassing van dit contract door middel van een aanhangsel.

Dergelijke wijzigingen en aanpassingen moeten worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

## Art 51: Duur van het contract en vankrachtwording

Deze bestuursovereenkomst is geldig voor een periode van vijf jaar het jaar waarin het is ondertekend.



**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

Als er na afloop van het contract geen nieuwe bestuursovereenkomst is getekend, wordt het automatisch verlengd voor een periode van één jaar, eenmaal verlengbaar.

## Art 52: Einde van het contract en eventuele hernieuwing

Uiterlijk zes maanden voor het aflopen van de lopende bestuursovereenkomst stelt de Raad van Bestuur een strategische nota voor aan de verantwoordelijke ministers en schepenen met het oog op het opstellen van de volgende bestuursovereenkomst.

Ze leggen het onverwijld voor aan de Regering en de Stad Brussel.



**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

Opgesteld te Brussel, in twee exemplaren,

**Voor de Stad,**

De Burgemeester van Brussel Philippe Close;

Gemeentesecretaris Dirk Léonard, op grond van een besluit van de gemeenteraad.

en

**Voor het Gewest,**

De minister-president van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Rudi Vervoort, die onder andere verantwoordelijk is voor toerisme en het promoten van het imago van Brussel;

De minister van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering, Sven Gatz, verantwoordelijk voor het imago van Brussel;

De staatssecretaris voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Barbara Trachte, belast met Economische Transitie en Wetenschappelijk Onderzoek;

De staatssecretaris in de Brusselse Gewestregering, Ans Persoons, onder andere verantwoordelijk voor Buitenlandse handel.

**Voor de vzw MAD Brussels,**

De Voorzitster van de Raad van Bestuur, Lydia Mutyebele Ngoi

De Vice-Voorzitter van de Raad van Bestuur, Gaetan Danneels

De Algemeen Directrice, Anaïs Sandra Carion

# Bijlagen

## Bijlage 1: KPI's

Elk jaar verbindt MAD zich ertoe zijn belangrijkste prestatie-indicatoren te leveren in zijn jaarverslag en in detail in bijlage, waarbij de minimale cijfers worden gerespecteerd die zijn vastgesteld bij ondertekening van genoemd contract.

De belangrijkste prestatie-indicatoren moeten worden onderscheiden per doelstelling, namelijk:
- Het doel van begeleiding;
- Het doel van netwerken;
- Het doel van zichtbaarheid en inspiratie;
- Het doel gerelateerd aan het ecosysteem.

Doel van begeleiding: Prestatie-indicatoren

- Aantal zakelijke evenementen, minimaal 18 per jaar;
- Aantal aanwezige profielen op zakelijke evenementen, minimaal 258 per jaar;
- Aantal begeleide MAD Starters, minimaal 60, met minimaal 60 uur individuele begeleiding;
- Aantal begeleide MAD Take-Offs, minimaal 15, met minimaal 15 uur individuele begeleiding;
- Aantal begeleide MAD Flys, die, indien het programmaformat in de toekomst verouderd wordt, het aantal begeleide MAD Take-Offs zullen aanvullen;
- Aantal begeleide MAD Incubators, minimaal 8, met minimaal 80 uur individuele begeleiding;
- Aantal begeleide MAD Cherry-on-the-Cakes, minimaal 5, met minimaal 5 uur individuele begeleiding;
- Aantal begeleide MAD-wedstrijden;
- Aantal creatienummers voor BTW en aantal begeleide bedrijven die via Jobyourself en SMART lopen.

Doel van netwerken: Prestatie-indicatoren

- Aantal internationale aanwezigheid, minimaal 3, met minimaal 11 begeleide en gepresenteerde merken;
- Aantal "d2b"-ontmoetingen (ontwerpers naar bedrijven), minimaal 1 evenement, met minimaal 5 begeleide en in contact gebrachte merken;
- Aantal maatwerkprojecten, minimaal 5;
- Aantal samenwerkingsprojecten, minimaal 25, waarvan minimaal 5 leiden tot samenwerking.

- Doel van zichtbaarheid en inspiratie: Prestatie-indicatoren
- Aantal zichtbaarheids- en inspiratie-evenementen, minimaal 15, met minimaal 9700 bezoekers of genodigden;
- Aantal tentoonstellingen per jaar, minimaal 3, met minimaal 8000 bezoekers in totaal;
- Aantal gratis verhuur aan merken (bijvoorbeeld fotografische dienst) of betaalde verhuur, minimaal 15;
- Aanwezigheid van pers in termen van advertentiewaarde, minimaal 2.000.000 euro;
- Bereik van perspublicaties, minimaal 20.000.000;
- Aantal perspublicaties, minimaal 150;
- Aantal volledige pagina's, minimaal 60;
- Aantal internationale publicaties, minimaal 10;
- Aantal publicaties op sociale media na uitnodiging van influencers, minimaal 20;
- Minimale groei van het aantal unieke bezoekers van de MAD-website, minimaal 5% per jaar;
- Minimale groei van het aantal bezoeken aan de MAD-website, minimaal 2% per jaar;



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

- Groei van het aantal inschrijvingen voor de nieuwsbrief van MAD, minimaal 2%;
- Aantal Facebook-volgers, constant houden (verouderd sociaal netwerk, maar met een nog steeds aanzienlijk bereik);
- Groei van het aantal Instagram-volgers, minimaal 5% per jaar;
- Groei van het aantal LinkedIn-volgers, minimaal 5% per jaar;
- Groei van het aantal TikTok-volgers, minimaal 5% per jaar;
- Groei van het aantal Mapstr-volgers, minimaal 2% per jaar.

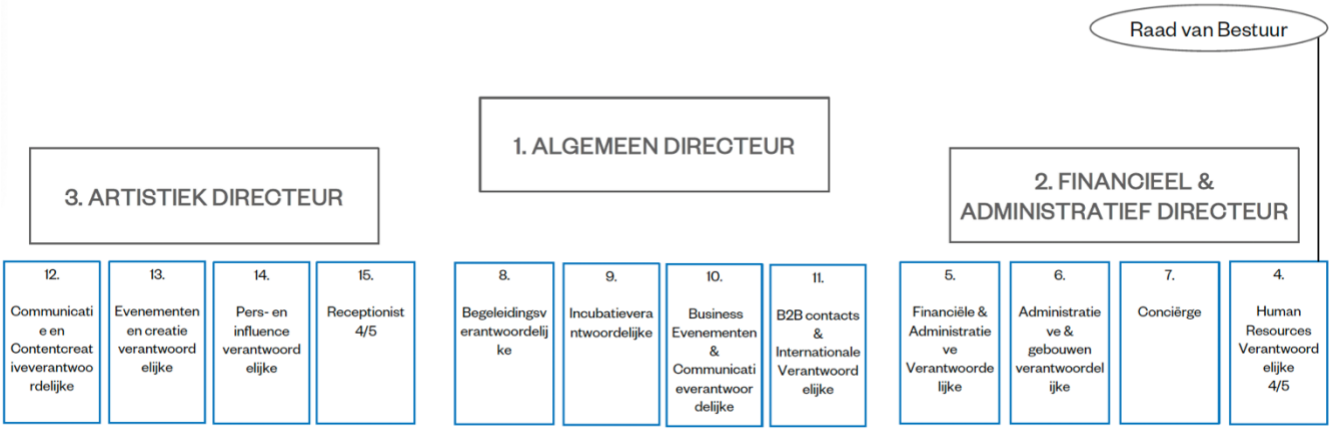
<u>Doel gerelateerd aan het ecosysteem: Prestatie-indicatoren</u>

- Aantal gevolgde projecthouders of bedrijven, minimaal 120;
- Aantal gevolgde bedrijven, exclusief MAD Starters, minimaal 25;
- Aantal creatienummers voor BTW, en overlevingspercentage na 3 jaar;
- % van projecthouders die via Jobyourself, SMART of een BTW-nummer gaan;
- Aantal innovatieve bedrijven (exclusief MAD Starters), minimaal 5;
- Aantal duurzame bedrijven (exclusief MAD Starters), minimaal 15;
- Aantal begeleidingsevenementen, gratis voor projecthouders en bedrijven, minimaal 18 per jaar;
- Aantal inspiratie- en zichtbaarheidsevenementen, gratis voor het algemeen publiek, minimaal 15 per jaar, met minimaal 9700 bezoekers;
- Aantal gratis tentoonstellingen voor het algemeen publiek, minimaal 3 per jaar, met minimaal 8000 bezoekers;
- Aantal internationale aanwezigheid voor de uitstraling van de stad Brussel, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en België in het algemeen, minimaal 3 met minimaal 11 begeleide bedrijven;
- Aantal gratis verhuren van ruimtes voor projecthouders of merken binnen de sector, minimaal 20;
- Aantal betaalde verhuren van ruimtes, minimaal 5.



**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

# Bijlage 2: Organigram




MAD heeft een personeelsbestand van 15 personen, met de volgende functies en taken:

1. Algemeen directeur in 5/5, verantwoordelijk voor het leiden van de afdeling business, met de volgende hoofdtaken:
   - Algemene leiding: strategie, organisatie en personeelsmanagement
   - Directeur van de Business afdeling: toezicht houden en controleren van projecten en werklast van de ondersteunende/operationele afdeling wanneer nodig
   - Netwerken en vertegenwoordiging op lokaal en internationaal niveau

à Aangezien de functies verbonden zijn met het management van MAD en de business afdeling die zich bezig houdt met begeleiding en netwerken, wordt 100% van het salaris van de directeur toegewezen aan de Brusselse Hoofdstedelijke Regio, economische subsidie

2. Financieel en Administratief Directeur in 5/5, verantwoordelijk voor personeelszaken, met de volgende hoofdtaken:
   - Toezicht houden en controleren van projecten en werklast van de ondersteunende afdeling
   - Financiële opvolging en beheer van betalingen en personeel
   - Beheer van gebouwen

à Aangezien de functies verbonden zijn met financiering en openbare aanbestedingen, wordt 40% van het salaris van de directeur toegewezen aan de Brusselse Hoofdstedelijke Regio, economische subsidie, en 60% aan de stad Brussel voor het beheer van gebouwen en personeel

3. Artistiek Directeur in 5/5, verantwoordelijk voor het leiden van de communicatie afdeling, met de volgende hoofdtaken:
   - Toezicht houden en controleren van projecten en werklast van de artistieke en communicatie afdeling
   - Artistieke leiding en communicatiestrategie, operationeel waar nodig (tentoonstellingen, sociale media, ...)
   - Lokale en internationale netwerking, en contacten leggen tussen projecthouders en bedrijven
   - Selecteren en in de kijker zetten van projecthouders tijdens tentoonstellingen en ondersteunen van communicatie

à Aangezien de functies verbonden zijn met de promotie van Brusselse merken via tentoonstellingen en business communicatie, evenals netwerkactiviteiten binnen de functie, wordt 50% van het salaris van de directeur toegewezen aan de Brusselse Hoofdstedelijke Regio, economische subsidie, en 50% aan de stad

Brussel voor het beheer van het team en de zichtbaarheid van MAD

4. Human Resources Verantwoordelijke in 4/5, met de volgende hoofdtaken:
- HR-beheer en aanspreekpunt voor de Raad van Bestuur en managementsafdeling in geval van problemen
- Beheerder van persoonsgegevens, verlof, ziekte en welzijns- en opleidingsmomenten
- Aanspreekpunt voor het Triaxes programma

à Aangezien de functies verbonden zijn met het personeel en opleiding, wordt 100% van het salaris toegewezen aan de subsidie van de stad Brussel

5. Financiële en administratieve verantwoordelijke in 5/5, met de volgende hoofdtaken:
- Verantwoordelijk voor budgetopvolging, opvolging en boeking van facturen in zowel de algemene als analytische boekhouding
- Administratieve opvolging van openbare aanbestedingen

à Aangezien de functies verbonden zijn met openbare aanbestedingen en boekhouding, wordt 100% van het salaris toegewezen aan de subsidie van de stad Brussel

6. Administratieve en gebouwen verantwoordelijke in 5/5, met de volgende hoofdtaken:
- Verantwoordelijk voor administratieve opvolging en onderhoud van gebouwen met een duurzame aanpak en aanspreekpunt voor de stad als eigenaar van de gebouwen en verschillende beroepen, interne IT en contactpersoon voor externe IT-diensten
- Administratieve opvolging van openbare aanbestedingen
- Administratieve en logistieke ondersteuning

à Aangezien de functies verbonden zijn met het gebouw en het zo duurzaam mogelijk functioneren ervan, wordt 40% van het salaris toegewezen aan de subsidie van de Brusselse Hoofdstedelijke Regio, economische subsidie, en 60% aan de subsidie van de stad Brussel voor de administratieve taken

7. Conciërge in 5/5, met de volgende hoofdtaken:
- Schoonmaken van gemeenschappelijke ruimtes, kleine reparaties aan het gebouw, vuilnis, ...
- Openen en sluiten van het gebouw en vervanging van de receptionist(e) tijdens pauze- of afwezigheidsuren

à Aangezien de functies verbonden zijn met de gebouwen van de stad, uitgebaat door MAD, wordt 100% van het salaris toegewezen aan de subsidie van de stad Brussel

8. Begeleidingsverantwoordelijke in 5/5, met de volgende hoofdtaken:
- Organisatie en opvolging van verschillende begeleidingsprogramma's
- Opvolging van alle individuele sessies met verschillende projecthouders
- Aanspreekpunt voor externe experts die merken begeleiden

à Aangezien de functies exclusief gericht zijn op het begeleiden en coachen van projecthouders, wordt 100% van het salaris toegewezen aan de subsidie van de Brusselse Hoofdstedelijke Regio, economische subsidie

9. Incubatieverantwoordelijke in 5/5, met de volgende hoofdtaken:
- Beheer van de residentie van MAD en alle inwonende projecthouders
- Opvolging van op maat gemaakte projecten voor inwonende projecthouders en andere projecten op maat voor privé- en institutionele klanten
- Begeleiding van designtalenten met de begeleidingsverantwoordelijke

à Aangezien de functies exclusief gericht zijn op het begeleiden van residenten en het ontwikkelen van op maat gemaakte projecten, wordt 100% van het salaris toegewezen aan de Franse gemeenschap van België

10. Business evenementen & communicatieverantwoordelijke in 5/5, met de volgende hoofdtaken:
· Business communicatie (vacatures, begeleidings-evenementen, ...) + vertalingen naar het Frans

· Organisatie van alle business seminars en begeleidingsprogramma's, evenals ecodesign evenementen
à Aangezien de functies verbonden zijn met de zichtbaarheid van projecten in Brussel en evenementen in de begeleiding, wordt 50% van het salaris toegewezen aan de stad Brussel en 50% aan het Maribel Fonds

11. Business contact- en internationale verantwoordelijke in 5/5, met de volgende taken:
- Lokale contactpersoon voor de "vacatures" pagina van MAD
- Verantwoordelijk voor lokale en internationale netwerking om samenwerking en op maat gemaakte projecten te bevorderen
- Projectleider van alle internationale activiteiten (samenwerking met hub.brussels, WBDM en Flanders DC)

à Aangezien de functies exclusief gericht zijn op internationale netwerking en de internationale aanwezigheid van projecthouders, wordt 69% van het salaris toegewezen aan de Brusselse Hoofdstedelijke Regio, export subsidie, en 31% aan de stad Brussel voor netwerking en samenwerking binnen het ecosysteem van de stad Brussel

12. Communicatie- en contentcreatiemanager, 5/5, met de volgende belangrijkste functies:
- Operationeel beheer en monitoring van verschillende communicatiekanalen: sociale media, website, ...
- Grafisch ontwerp van alle communicatiemiddelen en vormgeving van evenementen: B2B, B2C en tentoonstellingen
- Promotie van de projectdragers en bewoners binnen de communicatie

à Gezien de functies met betrekking tot zichtbaarheid en contentcreatie voor bewoners, projectdragers en B2B- en B2C-projecten, wordt 50% van de salariskosten toegewezen aan de subsidie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, economische subsidie, en 50% aan de subsidie van de Stad Brussel voor de zichtbaarheid van MAD en de communicatie binnen haar ecosysteem.

13. Evenementen en creatie verantwoordelijke, voltijds, met de volgende hoofdtaken:
- Onderzoek en organisatie van tentoonstellingen en zichtbaarheidsevenementen
- Opvolging van productie en logistiek
- Selectie en promotie van projectdragers binnen de tentoonstellingen

à Gezien de functies met betrekking tot de zichtbaarheid van MAD via tentoonstellingen en evenementen, wordt 100% van de salariskosten toegewezen aan de Stad Brussel.

14. Pers- en influencers verantwoordelijke, voltijds, met de volgende hoofdtaken:
- Pers- en influencers contacten + schrijven/vertalen van persmaterialen
- Opvolging van de kalender voor gratis en betalende verhuur
- Opvolging van de gratis verhuur van ruimtes voor projectdragers (bv. fotodienst), maar ook van betalende verhuur

à Gezien de functies met betrekking tot de zichtbaarheid van MAD via externe communicatiekanalen (pers, invloed, verhuur), wordt 20% van de salariskosten toegewezen aan de Stad Brussel en 80% aan het Maribel Fonds.

15. Receptionist, 4/5, met als hoofdtaak:
- Ontvangst aan de ingang

à Gezien de taak die uitsluitend te maken heeft met het ontvangen in het gebouw van de stad dat geëxploiteerd wordt door MAD, wordt 100% van de salariskosten toegewezen aan de subsidie van de Stad Brussel.