

Agence Dévelop- ment

Rapport d'activités
2025

KANAL

Agence Development		1
1. Introduction		3
2. Le projet Kanal		4
La Fondation	4	
Le projet architectural	4	
Les agences	8	
L'Agence Development	8	
3. Bilan social		9
4. Activités		10
Actualisation et développements du Business Model		
Des réussites commerciales et une stratégie qui se précise	10	
Une organisation qui se déploie et se stabilise	10	
Des réussites commerciales et une stratégie qui se précise	11	
5. RSE		12
6. Contrôle de gestion & finances		13
Une structure intégrée et outillée dès la phase de lancement	13	
Exercice 2025: mise en place, maîtrise et préparation de l'ouverture	14	

1. Introduction

Le 28 novembre 2026 est la date arrêtée pour l'ouverture au public de la Fondation Kanal. L'investissement de 230 millions €; pour l'acquisition et les travaux de rénovation de l'emblématique ancien garage Citroën, d'ampleur inédite dans l'histoire bruxelloise, est le signe des ambitions de la Région pour ce qui sera bien plus qu'un musée d'art contemporain. Conçu comme un espace urbain hébergeant et articulant de très nombreux projets et dynamiques, la Fondation Kanal se déploiera dans un écosystème avec lequel elle veut faire corps en accueillant et en stimulant toutes ses forces vives.

Depuis les premières décisions politiques jusqu'au franchissement des nombreuses étapes opérationnelles qui nous amènent à cette année d'ouverture, le projet Kanal ne cesse de se concrétiser toujours plus. D'une manière spectaculaire d'abord, il prend progressivement la forme d'une architecture respectueuse du patrimoine, de l'environnement, des quartiers, offrant un écrin et des espaces publics à la scène et aux citoyen·nes bruxellois·es... D'une manière moins visible mais tout aussi déterminante, il est aussi incarné par des équipes engagées qui construisent jour après jour son armature humaine, sa structure, ses organisations, ses processus, ses équipements...

Pour pouvoir mettre en œuvre une gestion moderne et rigoureuse dans un contexte où le financement structurel de l'action publique culturelle et sociale reste un réel défi, le projet est porté par une Fondation Kanal et quatre agences à vocation commerciale. Ce dispositif doit permettre de dessiner des perspectives stables en s'appuyant notamment sur l'expertise 'métier' de chaque collaboratrice et chaque collaborateur.

Le présent rapport est le premier rapport d'activités publié de l'Agence Development. Il revient brièvement sur les différentes dimensions majeures du projet Kanal et détaille ensuite la situation et les accomplissements de l'agence pour l'année 2025.

2. Le projet Kanal

La Fondation

Créée par la Région de Bruxelles-Capitale, la Fondation Kanal est une fondation d'utilité publique qui a pour mission première de mener à bien le projet de reconversion du garage Citroën, situé place de l'Yser, en un pôle culturel majeur de la capitale européenne.

A cette fin, la Société d'Aménagement Urbain (ci-après "SAU") a concédé à la Fondation Kanal, en 2018, un bail emphytéotique portant sur ledit garage, pour une durée de 70 ans arrivant à échéance en 2089.

Le site accueillera un centre d'art moderne et contemporain, en partenariat avec le Centre Pompidou, un centre d'architecture, en partenariat avec la Fondation CIVA, ainsi que de nombreux espaces publics dédiés aux arts de la scène, concerts, aux projections, aux débats, à la gastronomie ainsi qu'à la détente.

En devenant la plus vaste institution bruxelloise de culture et d'art, la Fondation Kanal entend promouvoir la production et la diffusion au public de toutes les formes d'art moderne et contemporain, ainsi que d'architecture, à travers la mise en place d'expositions, de spectacles et concerts, et la diffusion de créations artistiques variées.

Dans ses missions, elle accordera une attention particulière à la production de contenus artistiques et culturels originaux, la constitution de collections et d'archives, l'émergence de pôles de recherche et de formation dans le domaine de la culture et des arts, avec toujours à cœur de rendre accessible l'art contemporain auprès du grand public.

Le projet architectural

Le bâtiment "Garage Citroën", situé au carrefour de la place de l'Yser et du quai de Willebroeck, a été acquis par la SAU pour un montant de 27 millions d'euros.

Comme indiqué ci-dessous, la SAU a concédé un bail emphytéotique à la Fondation Kanal par acte authentique en 2018, pour une durée de 70 ans.

Le projet vise des constructions neuves à travers l'édification de trois "émergences" construites dans le garage lui-même (boîtes dans la boîte) destinées à accueillir (i) le musée, (ii) la Fondation CIVA et ses espaces d'expositions et de bibliothèque, (iii) une salle de spectacle et des bureaux.

En outre, il intègre une rénovation lourde de l'enveloppe du Garage, des toitures et des façades, la démolition des étages du Showroom et d'un vieux bâtiment de bureau, la mise en place de nouvelles circulations, etc.

Le site livré présentera une surface totale de

49.000

m2 bruts exploitables dont

Un musée Kanal d'une surface de

12.000

m2 bruts destiné exclusivement aux
expositions (9.800 m2 net)

Les espaces dévolus au CIVA de

10.000

m2 bruts accueillant bibliothèque, salle
de lecture et centre d'archives
(8.240 m2 net)

10 espaces polyvalents d'une surface brute de

7.000

m2 destinés à accueillir des activités
de spectacles vivants ou des événements
(publics ou privés, culturels ou commerciaux)
(5.800 m2 net)

5 espaces "food and beverage" de

2.000

bruts — un restaurant, une brasserie, une
boulangerie, un rooftop/panorama bar et un bar
d'appoint (kiosque mobile) — totalisant 1.400 m2 nets

3 surfaces commerciales de

400

— dont la billetterie et deux shops (culture
market et bookshop) — pour un total de 300
m2 nets

Le reste

19.0000

se répartit en espace public, locaux techniques,
toilettes, bureaux, réserves, etc.)

Les études relatives aux travaux ont commencé
en mai

2018

Les travaux de démantèlement ont débuté
en novembre

2020

Les agences

Quatre Agences ont été créées afin de prendre en charge certaines activités commerciales de la Fondation Kanal:

- L'agence Kanal F&B (Food & Beverage) en charge de la gestion des cinq espaces créés au sein du site aux fins d'accueillir des commerces de bouche (Brasserie, Restaurant, Boulangerie, Kiosque et Rooftop)
- L'agence Kanal Experience (Accueil-Billetterie-Shop & Editions) en charge du personnel d'accueil et de médiation, de la gestion des droits d'entrée au site et des espaces de commerce de détail accessoires aux lieux d'expositions et d'art vivant
- L'agence Kanal Hospitality (Privatisations) en charge des mises en location temporaires et événementielles d'espaces avec prestation de services
- L'agence Kanal Development (Sponsoring et régie publicitaire), en charge de la valorisation des activités de la Fondation Kanal et de sa marque avec des partenaires Sponsors et/ou d'Annonces

La mise en place de ces sociétés commerciales a pour objectifs de revaloriser les fonctions commerciales dans une institution culturelle, d'utiliser l'expertise de ces métiers commerciaux et d'assurer la cohérence de ces métiers (Commissions paritaires différentes, cadre et rythme de travail, etc.) et enfin, de limiter le risque en cas de perte économique ou de crise.

L'Agence Development

L'Agence Kanal Development a été créée le 1er avril 2025. Elle est identifiée à la BCE sous le numéro 1021.790.575. Elle n'est pas encore identifiée à la TVA depuis le 1er mai 2025.

L'Agence Kanal Development a pour missions fondamentales de:

- prospecter et négocier des contrats commerciaux de sponsoring au bénéfice de la Fondation Kanal et de ses activités
- développer un réseau de partenaires sous forme, par exemple, de mécénat individuel, mécénat d'entreprise, de fonds internationaux et européens, permettant de soutenir l'activité du musée
- développer l'activité commerciale de régie publicitaire au sein de l'espace muséal de Kanal et en exploiter le potentiel
- soutenir la Fondation dans la recherche de financements spécifiques à certains projets

3. Bilan social

Sur le plan du bilan social, il est à noter que Pablo Mayor épaula depuis novembre 2025 l'agence sur le plan RH. Avec son soutien, l'agence a mis cette année à profit pour préparer la construction de l'équipe en 2026.

4. Activités

Actualisation et développements du Business Model

Le Business Plan (BP) élaboré par l'équipe projet de la Fondation Kanal a progressivement été actualisé et confronté aux premières opérationnalisations. En particulier, le volet RH a été retraversé et approfondi sous l'impulsion de son responsable, et avec le soutien de la société de consultance OptimHR. La politique salariale de l'agence a ainsi été définie de manière complète et les hypothèses retenues modélisées sur base des prévisions d'activités.

Les BP ont en outre été approfondis essentiellement sous deux angles: les impacts TVA et les premiers ratios qui intégreront le contrôle de gestion de l'agence.

Enfin, les relations contractuelles, flux financiers, transferts et services réciproques entre la Fondation Kanal et l'agence ont été clarifiés et intégrés dans un projet de convention.

Une organisation qui se déploie et se stabilise

En 2025, l'agence a vu sa stratégie de développement validée par le Comité de Direction de la Fondation Kanal.

L'agence met en place des process avec les autres départements de la Fondation Kanal ainsi que les autres agences. Elle participe au développement des outils informatiques, notamment Salesforce, afin d'améliorer la connaissance des visiteurs du musée.

Un recrutement a également été lancé en aout 2025 afin de recruter un.e Chargé.e de sponsoring et partenariat. Le recrutement n'a pas abouti et sera relancé en 2026.

Des réussites commerciales et une stratégie qui se précise

La recherche de financements (sponsoring d'entreprise) s'est principalement concentrée sur les main sponsors, tout en conservant les canaux ouverts pour des sponsorings liés à des projets singuliers: projets portant sur l'inclusivité, la santé mentale, des projets liés à la création émergente ou encore aux thématiques LGBTQIA+.

Ainsi, la Loterie Nationale fut partenaire de la seconde édition de la Brussels Ass Book Fair (28-30 novembre 2025).

Le groupe de philanthropes Kanal Friends continue de soutenir les activités du musée. Les Friends sont régulièrement invités à des visites d'atelier d'artiste, de collections privées, de foires d'art et autres événements artistiques. Cette année, les Friends se sont rendus au mois de novembre à la foire Paris Photo, dont le parcours "Elles x Paris Photo" était curaté par Devrim Bayar, Senior Curator de Kanal-Centre Pompidou.

En 2025, l'agence a également soutenu le Pavillon belge de la Biennale de Venise 2026 en œuvrant au fundraising du projet. Ainsi, l'agence a mené de nombreuses discussions avec des sponsors et accueilli le 2 juin 2025, à K1, un événement de fundraising à l'attention des futurs mécènes des Amis du Pavillon belge.

Des contacts avec les diplomaties culturelles étrangères basées à Bruxelles ont également été pris, notamment avec les ambassades françaises, néerlandaises, allemandes, lituaniennes et luxembourgeoises.

Tout au long de l'année, le responsable de l'agence a accompagné des groupes de professionnels (fondation privée, maison de vente internationale, collectionneurs privés, cercles de mécènes belges et internationaux, ...) lors de nombreuses visites du chantier de Kanal-Centre Pompidou. Au total, près de vingt visites ont été réalisées.

5. RSE

L'Agence est alignée sur les politiques et l'ADN de la Fondation Kanal.

Pour ce faire, elle peut solliciter et se faire accompagner par la responsable RSE qui a été engagée par la Fondation Kanal pour définir et mettre en place la politique de responsabilité environnementale et sociétale.

En 2025, la Fondation Kanal a élaboré et partagé une vision commune de sa responsabilité environnementale et sociétale, fondée sur les principes de l'économie à visée régénérative et en cohérence avec sa mission comme avec sa vision. Cette approche dépasse la seule réduction des impacts négatifs: elle vise à (re)créer des conditions propices à la restauration, la revitalisation et la régénération du Vivant — humain et non humain.

Elle invite à aborder chaque projet comme un système de relations et d'interdépendances, en intégrant de manière équilibrée les enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Cette démarche repose sur la coopération, l'intelligence collective et la responsabilité partagée au sein des équipes ainsi qu'avec l'écosystème local.

Intégrés progressivement dans les projets et l'ensemble des activités du musée, l'ambition est de contribuer durablement à un impact positif pour et avec le territoire et ses écosystèmes.

La démarche a été menée avec l'accompagnement de la société Corporate Regeneration.

Enfin, l'agence a activement participé à l'écriture du Code of Conduct, réalisé avec l'aide de M. Piergiorgio PEPE. Le Code of Conduct de Kanal balise et régit les interactions du musée avec l'extérieur, notamment les sponsors, mécènes, galeristes et autres leviers économiques.

6. Contrôle de gestion & finances

Une structure intégrée et outillée dès la phase de lancement

Dès 2025, le choix a été fait d'internaliser complètement, au sein de la Fondation Kanal, les fonctions comptabilité, finance et contrôle de gestion, avec un système de management fees permettant d'assurer une gestion mutualisée des agences.

L'objectif était clair: construire dès le départ une structure robuste, capable de piloter simultanément la Fondation et l'ensemble des agences, avec une vision consolidée et des données fiables.

Toutes les entités travaillent aujourd'hui sur un outil commun de gestion budgétaire et comptable (Adfinity), connecté aux outils métiers et à Salesforce, qui constitue le socle central de planification et de suivi des activités. Les bases de données sont reliées entre elles via des interfaces et des API permettant de croiser les données opérationnelles et financières.

En parallèle, un dispositif structuré de suivi et de validation des engagements a été mis en place via l'outil Adfinity garantissant:

- un système formalisé d'engagement des dépenses
- des circuits d'approbation impliquant les responsables métiers et la direction
- un suivi budgétaire mensuel avec reforecast régulier
- une lecture hebdomadaire, voire quotidienne, des indicateurs clés par les managers

Un modèle financier global a également été élaboré pour l'ensemble des agences. Basé sur des hypothèses de modélisation détaillées, il permet de mesurer en temps réel l'impact des résultats des agences sur les finances consolidées de Kanal et d'ajuster les trajectoires en conséquence.

Les équipes support de la Fondation Kanal constituent un pilier central de cette organisation:

- une équipe comptable de quatre personnes
- deux profils 'finance' dédiés au pilotage et à la modélisation
- un service juridique composé de quatre personnes
- un déploiement IT structurant en cours

À cela s'ajoute l'intervention d'une fiduciaire externe, apportant un regard complémentaire et garantissant un niveau supplémentaire de contrôle. Les sociétés ont vocation à être auditées, au même titre que la Fondation Kanal, afin d'assurer une cohérence et une consolidation globale des comptes.

L'ensemble de cette architecture permet aujourd'hui un pilotage en vision 360°, favorisant les synergies commerciales, le suivi des performances et la capacité à rapporter efficacement à la direction et au conseil d'administration.

Exercice 2025: mise en place, maîtrise et préparation de l'ouverture

Constituée au cours de l'exercice 2025, l'agence Développement a connu une année de structuration, avec une activité commerciale volontairement différée.

Les charges engagées ont exclusivement porté sur les frais de constitution et d'organisation administrative. Elles sont restées en dessous des prévisions initiales, conformément à une stratégie de démarrage progressif.

L'exercice se clôture avec une perte limitée, cohérente avec un premier exercice sans activité opérationnelle significative.

L'année 2025 a ainsi permis de poser les bases juridiques, financières et organisationnelles nécessaires au lancement effectif des activités de funding, sponsoring et régie publicitaire à partir de 2026.

Au 1er trimestre 2026, les fondations financières, organisationnelles et procédurales sont en place. Les outils sont opérationnels, les processus établis et les équipes support mobilisées. La montée en puissance prévue pour 2026 s'inscrit ainsi dans un cadre maîtrisé, avec une capacité de pilotage déjà éprouvée.

KANAL