

Agence F&B

Rapport d'activités
2025

KANAL

Agence F&B		1
1. Introduction		3
2. Le projet Kanal		4
La Fondation	4	
Le projet architectural	4	
Les agences	8	
L'Agence F&B	8	
3. Bilan social et plan de recrutement		9
4. Activités		10
Actualisation et développements du Business Model	10	
Consolider une vision stratégique et une approche opérationnelle	11	
Réunir les expertises et construire le collectif de l'agence	12	
Partenariat stratégique Slow Food	12	
Des premiers évènements pour se connecter au public	13	
5. RSE		14
6. Contrôle de gestion & finances		15
Une structure intégrée et outillée dès la phase de lancement	15	
Exercice 2025: mise en place, maîtrise et préparation de l'ouverture	16	

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 F&B. 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 F&B

La société à responsabilité limitée Agence Kanal F&B a été créée le 30 septembre 2024.

L'agence Kanal F&B a la charge de la création et de l'exploitation des différents espaces HORECA de Kanal.

Carrosserie, la brasserie

Jeanne, le restaurant gastronomique

La boulangerie

Le rooftop

Le kiosque

La cuisine centrale

Elle est responsable de la gestion des équipes HORECA, et doit assurer la coordination et la rentabilité de ses différents espaces.

3.

Bilan social et plan de recrutement

L'agence F&B a mis l'année 2025 à profit pour faire grandir l'équipe qui sera chargée de mettre en œuvre son projet sachant que ses besoins RH ont été objectivés à 64 ETP.

8 collaboratrices et collaborateurs ont déjà pu rejoindre l'agence. Dans l'ordre chronologique, ces engagements sont les suivants:

- **Ines Thielemans** a été la première employée de l'agence sous contrat CDD le 02.06.2025 comme collaboratrice 'partenariat & événements'
- **Caroline Pierre** a commencé en CDD le 15.09.2025 comme responsable des ressources humaines
- En juillet 2025, la Fondation Kanal a lancé sous la forme d'un Appel à Manifestation d'intérêt (AMI) diffusé largement, la recherche d'un premier **Talent Team** destiné à structurer progressivement l'équipe cœur de l'Agence F&B. Au terme de cet appel et après analyse de plus de 50 candidatures, le Talent Team a été placé sous la Direction d'**Agathe Plumereau** qui a débuté sa mission de General Manager de l'agence en octobre 2025, sous statut indépendant

- A ses côtés le Collège des chefs complétant cette Talent Team a été également sélectionné et progressivement mis au travail dès novembre 2025, d'abord dans les liens d'un contrat d'indépendant:

- **Nam Simonis** sera responsable de la brasserie
- **Aurélia D'Hollander** sera responsable du restaurant gastronomique
- **Alice Jaroszuk** sera responsable de la boulangerie et de la pâtisserie
- **Martin Peeters** sera chef exécutif de la cuisine centrale
- **Mathieu Motard** sera responsable du kiosque et du rooftop

L'ensemble de ces collaborateurs et collaboratrices évolueront vers un contrat CDI dans le cours de l'année 2026.

4. Activités

En 2025, l'Agence F&B a activé ses capacités tout en structurant son futur modèle économique, opérationnel et territorial. Son action a eu pour objectif de construire et consolider son approche 'métier', de structurer ses équipes et expertises et d'initier, déjà, un certain nombre d'activités pour se connecter et se faire connaître du public.

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 la Responsable désignée en septembre, 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.

Consolider une vision stratégique et une approche opérationnelle

L'agence F&B veut développer ***une vision et une identité fortes***. Il s'agit de réussir l'équilibre entre l'appartenance à l'écosystème de la Fondation Kanal et la création de lieux qui s'inscrivent pleinement dans leur environnement urbain, nouent des liens forts avec les acteurs de la ville et des quartiers, proposent une approche exigeante, durable et inclusive qui leur est propre. En construisant un modèle qui mêle culture, hospitalité et cuisine pour une expérience pleine et sensible au sein du musée et de la ville.

Sur le plan opérationnel, concrètement, l'équipe de l'Agence F&B, d'abord formée sur l'embryon de la Talent Team en "collège des chefs" a amorcé son travail dès novembre 2025. Sa mission est de piloter la montée en puissance de l'agence. Elle a ainsi rédigé une ***ligne éditoriale culinaire*** et s'attache au développement des opérations culinaires. Elle a également activement cherché à ***consolider son réseau de partenaires publics et privés pour asseoir son modèle hybride et durable*** (fournisseurs, logistique, financeurs, mécènes, institutions).

L'Agence a mis en œuvre ***un suivi continu des travaux et installation des cuisines et équipements des quatre "lieux" d'exploitation*** en concertation avec l'équipe Bâtiment et en coordination avec les consultants MCL et BECP pour aligner conception, chantier et planning.

Dès la mise en place de la Talent Team ont été consolidées les bases d'une gestion rigoureuse et professionnelle des activités portées par l'agence, en identifiant les logiciels 'métier' (production, caisse, planification, traçabilité), en réalisant les

projections budgétaires, des études de faisabilité et les rétroplannings nécessaires pour bien baliser l'année 26 et l'ouverture du musée.

Dès la mise en place de la Talent Team ont été consolidées ***les bases d'une gestion rigoureuse et professionnelle des activités portées par l'agence***, en identifiant les logiciels 'métier' (production, caisse, planification, traçabilité), en réalisant les projections budgétaires, des études de faisabilité et les rétroplannings nécessaires pour bien baliser l'année 26 et l'ouverture du musée.

Réunir les expertises et construire le collectif de l'agence

Pour incarner et concrétiser la vision de l'agence F&B, l'équipe opérationnelle a été intégrée via l'AMI pour apporter son expertise et développer ses relations avec de futurs partenaires.

D'une manière plus générale, le cadre stratégique de l'approche humaine a été affiné en:

- Déterminant précisément les budgets RH permettant de consolider le modèle économique
- Développant une filière d'emploi local (reconversion, insertion, formation)
- Consolidant des partenariats pour la formation du personnel futur
- Finalisant les premières embauches administratives et managériales
- Préparation du plan de recrutement 2026 et élaboration du règlement de travail

Partenariat stratégique Slow Food

En 2025, l'Agence F&B a cherché à traduire cette philosophie et donner corps à cette identité en construisant ***un partenariat avec le réseau mondial Slow Food*** qui pourra rendre possible l'organisation de résidences de chefs, d'ateliers ou de marchés pédagogiques et permettre de s'inscrire dans des réseaux centrés sur la biodiversité ou les techniques viticoles durables...

A l'invitation de Slow Food, la Direction générale de la Fondation Kanal a rencontré les représentants européens et monde du réseau en avril 2025. Cette première rencontre au siège de l'association a permis de poser les bases d'une collaboration contractualisée en septembre 2025. A travers cette convention, Slow Food a accepté d'accompagner l'agence dans le développement stratégique de son activité et d'un programme d'activités des espaces F&B.

De manière plus générale, en 2025 et dans l'esprit des réseaux slow food, l'agence s'est connectée aux acteurs locaux, aux associations, à ses futurs partenaires socio-culturels. Elle a participé à la vie de quartier et mené des premières actions de terrain pour ***consolider son ancrage territorial et construire un lien organique entre Kanal, le public et le territoire.***

Des premiers évènements pour se connecter au public

L'Agence F&B a déjà initié un certain nombre d'activités en 2025.

Dans le cadre de la programmation éphémère de K1, l'Agence F&B a assuré en 2025 la mise en place et la coordination des dispositifs d'hospitalité et de services food & beverage liés aux événements suivants:

AFIELD Forum (27–30 mai)

- Coordination, hospitalité et accueil invités
- Mise en place de l'offre F&B adaptée au format international du forum

Swamp Sacrifice (4 octobre)

- Conception et exploitation d'un dispositif bar en cohérence avec la scénographie de l'événement
- Organisation opérationnelle (équipe, approvisionnement, service)

Brussels Ass Book Fair (28–30 novembre)

- Coordination bar et services au public
- Organisation des équipes et gestion opérationnelle
- Intégration d'un partenaire food local (Maison Locale de Molenbeek) pour la fourniture de repas chauds pendant toute la durée de la foire

Ces dispositifs s'inscrivent dans la structuration progressive d'un modèle F&B articulé autour de:

- partenariats locaux
- activation de fournisseurs de quartier
- développement de services inclusifs et économiquement viables
- soutien opérationnel aux projets culturels accueillis à K1

5. RSE

Sur le plan RSE, l'agence est alignée sur les politiques et l'ADN de la Fondation Kanal.

En pratique, elle peut solliciter et se faire accompagner par la responsable RSE 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.

Dans le cadre de sa politique RSE, l'Agence F&B a choisi de développer plusieurs projets d'envergure visant à renforcer positivement son impact social et environnemental.

Parmi ceux-ci un projet intitulé "circuits-courts professionnels" est mené conjointement avec la Fondation Kanal et l'Agence Expérience. Il mobilise particulièrement les agences F&B et Expérience, dont les activités constituent un vivier important d'emplois. Ce projet explore la manière dont les agences et la Fondation Kanal peuvent inscrire un narratif inclusif et porteur de sens dans les filières de recrutement, favorisant une valorisation de chaque personne dans un parcours professionnel cohérent et signifiant.

Par ailleurs, l'Agence F&B contribue activement **aux groupes de travail transversaux coordonnés par la Fondation Kanal autour des enjeux environnementaux et sociétaux**. Elle participe notamment au comité d'accessibilité, au groupe interne diversité piloté par le service RH ainsi qu'au groupe de travail conjoint Kanal-CIVA dédié à la mobilité.

Enfin, **le partenariat contractuel avec Slow Food**, ainsi que les activités et choix qui en découlent, concrétisés en 2025, s'inscrivent pleinement dans la politique RSE portée par l'agence.

6. Contrôle de gestion & finances

Une structure intégrée et outillée dès la phase de lancement

Dès 2025, le choix a été fait d'intégrer au sein de la Fondation Kanal un service d'appui dédié à la Fondation, aux agences et à court terme au CIVA, concentrant l'ensemble des 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 résultats du groupe sur base de 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

Pour l'Agence Food & Beverage, l'année 2025 a été une phase de structuration et de lancement. Les OPEX ont été maîtrisés et sont restés en dessous des montants initialement prévus, dans un contexte de recrutement progressif et contrôlé.

La trésorerie de démarrage a été suivie de manière rigoureuse, en cohérence avec le modèle financier établi. Les investissements et les recrutements ont été calibrés pour permettre une montée en puissance maîtrisée.

L'année 2026 constituera une étape déterminante avec l'ouverture prévue le 28 novembre 2026.

D'ici là, l'agence devra finaliser:

- les investissements (CAPEX)
- le déploiement des équipes
- les formations
- l'outillage opérationnel complet

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