

Agence Hospital- ality

Rapport d'activités
2025

KANAL

Agence Hospitality		1
1. Introduction		3
2. Le Projet Kanal		4
La Fondation	4	
Le projet architectural	4	
Les Agences	8	
L'Agence Hospitality	8	
3. Bilan social		9
4. Activités		10
Actualisation et développements du Business Model	10	
Une organisation qui se déploie et se stabilise	11	
Déjà de nombreuses réussites commerciales	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 éco-système urbain 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 chacun·e de chaque collaboratrice et chaque collaborateur.

Le présent rapport est le premier rapport d'activités publié de l'Agence Hospitality. 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 et pour un canon annuel de 1.000.000 d'euros indexé.

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 Hospitality

La société à responsabilité limitée agence Kanal Hospitality a été créée le 3 décembre 2024. Elle est inscrite à la BCE sous le numéro 1016.905.933. Elle est identifiée à la TVA depuis le 1er avril 2025.

L'Agence Hospitality de la Fondation Kanal est dédiée à la mise à disposition et la gestion des espaces événementiels, ainsi qu'à la coordination des services nécessaires à la réussite des événements organisés par des clients externes. En offrant des services de location, catering, expérience, un support technique, des packages sur mesure, des solutions de mobilité, l'Agence Hospitality veut proposer une expérience globale grâce à des lieux modulables, inclusifs et écoresponsables pour des événements originaux et prestigieux.

L'objectif est d'offrir une expérience 'event' en lien avec l'offre culturelle pour promouvoir la programmation culturelle et événementielle propre à Kanal. Pour ce faire, l'Agence veut nouer des partenariats avec des entreprises (événement corporate et co-branding), des agences événementielles (organisation de projets complexes), des organisateurs indépendants (conférences, salons publics ou privés,...).

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

Tout en assumant pleinement déjà ses responsabilités métiers, l'Agence Hospitality a mis l'année 2025 à profit pour poursuivre la définition de sa stratégie et son déploiement organisationnel.

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 sa 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

Sur le plan RH, l'année 2025 a donc permis comme déjà évoqué la définition de la politique salariale et du ROI qui s'appliqueront aux collaborateurs et collaboratrices qui entreront sur le payroll de l'agence. Le processus d'engagement d'un premier profil a démarré.

L'Agence a également poursuivi l'intégration des outils de gestion nécessaires à ses métiers comme le support ICT, le logiciel Salesforce et différents outils communs aux agences et à la Fondation Kanal.

Sur les plans budgétaires, juridiques ou administratifs, les comptes de l'Agence ont été ouverts, celle-ci a été capitalisée, les contacts utiles ont été entrepris avec l'administration de la TVA, les processus d'approbation et de suivi (budgétaire) ainsi que les mécanismes de délégations de pouvoirs ont été définis avant d'être stabilisés formellement en 2026. Une analyse relative à l'ouverture à l'actionnariat privé a été entamée.

Déjà de nombreuses réussites commerciales

Sur le plan commercial, l'année 2025 a été riche en réussite puisque 5 événements Corporate ont rassemblé plus d'un millier de personnes à K1 qui a aussi accueilli un festival de musique electro et ses 3500 participants.

De nombreux contacts ont été entrepris avec des prospects dans le but de promouvoir l'Agence et faire connaître Kanal. Pour ce type de démarches, une plaquette promotionnelle a été réalisée dans le cours de l'année et des textes ont été rédigés pour le site Internet. Toujours sur le plan stratégique, un benchmark a été réalisé sur le prix des salles pour alimenter des réflexions et un 1er projet de grille tarifaire définitive pour la location des espaces.

Des RFI ont également été lancés pour des services traiteurs et des prestataires en audio-visuel.

Ce travail permet de dessiner de belles perspectives pour la suite puisque 12 options ont déjà été confirmées pour des événements organisés dès l'ouverture du musée et devant rassembler près de 8000 personnes.

En 2025, l'Agence a également participé au Salon B2B "Atelier de fin d'année de La Partance", le 15 décembre à Paris, accompagné de Visit Brussels, la cible étant des agences événementielles françaises (85 agences présentes).

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.

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 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

L'exercice 2025 a constitué une année de lancement pour l'Agence Hospitality, dédiée à la location d'espaces et à l'événementiel au sein de Kanal.

Conformément au rapport de gestion, l'activité est restée volontairement limitée sur cet exercice. Les charges engagées ont essentiellement concerné la structuration de l'agence: définition du plan opérationnel RH, stratégie de recrutement et frais liés à la constitution et au suivi administratif.

Aucun chiffre d'affaires n'a été généré en 2025, ce qui correspondait au calendrier de déploiement prévu. Les dépenses sont restées strictement maîtrisées et alignées avec le plan financier.

Aucun investissement significatif n'a été réalisé sur l'exercice, le déploiement opérationnel étant programmé pour 2026. L'agence aborde ainsi sa phase de montée en puissance dans une situation financière sereine et conforme aux hypothèses initiales.

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