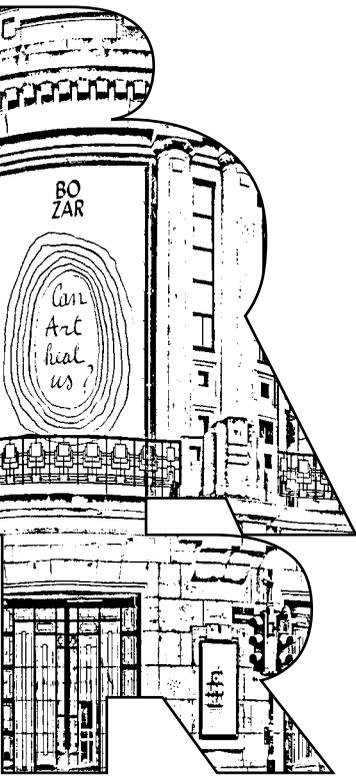


# Bozar



Édito

# “Can art heal us?”

La question était affichée en grandes lettres à l'entrée du Palais des Beaux-Arts : c'était le visuel de campagne pour la saison 2020-2021.

Nous y avons travaillé pendant plus de deux ans : une saison riche et variée, articulée autour des relations entre l'art et le bien-être. Et puis un virus s'est répandu dans le monde entier. Et l'année 2020 est devenue celle du Covid-19, du report et de l'annulation des activités. Mais aussi de la recherche d'alternatives et de moments artistiques intenses. Quelle joie de pouvoir rouvrir la rétrospective Keith Haring pendant l'été ! Car « Art is for everybody » ! À l'automne, *Danser brut* et *HOTEL BEETHOVEN* ont permis aux visiteurs de constater à quel point un « handicap » mental ou physique peut être une force.

À chaque programme, Bozar place un gros point d'exclamation après la question figurant au-dessus de l'entrée. Parce que oui ! L'art est bon pour nous. Pour notre bien-être physique, mental et social. La création et l'expérience de l'art n'offrent pas seulement de la beauté, du réconfort et de la joie en temps de crise et de pandémie mondiale : c'est un besoin humain fondamental. Les arts nous apprennent à gérer la condition humaine, la douleur d'être (seul). Ils nous relient, nous donnent de la force intérieure, remettent sans cesse les choses

en question, nous poussent dans nos retranchements et nous offrent la perspective d'un monde différent, meilleur. Le monde intérieur de l'artiste crée constamment des connexions avec le monde extérieur chaotique. Le métier d'artiste est essentiel. Ainsi que l'expriment les mots d'encouragement du psychiatre Dirk De Wachter, ambassadeur de notre saison « Art & Well-being » :

*« En cette période étrange, utilisons aussi les arts pour renforcer l'imagination et les liens sociaux. Si nous ne pouvons plus nous toucher, nous pouvons peut-être, à travers une œuvre d'art, faire l'expérience d'un rapprochement indirect encore plus étroit que si nous étions directement en contact. »*

L'art contribue-t-il à une vie meilleure ? Assurément ! Un rapport récent de l'Organisation mondiale de la santé, s'appuyant sur plus de trois mille études, présente des arguments convaincants. L'art est bon pour la santé, tant en termes de prévention que de récupération. Une étude suédoise a découvert que les personnes qui vont régulièrement à un concert vivent plus longtemps. Si ceci n'est pas un encouragement à garder les salles de concert ouvertes, dans de bonnes conditions de sécurité sanitaire, bien sûr !

Le Covid a rendu le thème de la saison, Art & Well-being, encore plus brûlant. En raison du confinement (partiel), nous avons dû constamment ajuster et affiner le programme. Pendant longtemps encore, nous serons tous en butte aux conséquences psychologiques, physiques et sociales de la vie en bulle et de la confrontation avec la maladie et la mort. Le thème est omniprésent dans les quotidiens et les hebdomadaires. Ensemble, les centres culturels ont fait preuve d'une grande force. Cela a été dit et écrit plus d'une fois : la culture est essentielle pour une existence saine et digne. Bozar veut en faire une réalité à chaque fois, dans la perspective de la pratique quotidienne d'une maison de la culture et de son fonctionnement polyvalent, tant du point de vue des créateurs que du public participant. L'art et le bien-être resteront à l'ordre du jour au cours des prochaines saisons.

Lors du premier confinement, Bozar est passé au tout numérique, avec Bozar at Home. Puisque le public ne pouvait pas se rendre à Bozar, Bozar est venu à lui ! Nous avons organisé une série de concerts donnés par les musiciens depuis leur domicile dès le mois de mars 2020. Nous avons apporté notre soutien à des musiciens qui ont vu leur tournée être brutalement

annulée. C'était un signal puissant, surtout pendant ces premières semaines de confinement. Mais le sentiment unique de proximité manquait : le streaming et les vidéos ne pourront jamais remplacer l'expérience physique d'un concert ou d'un spectacle. Le numérique peut toutefois donner naissance à d'autres constellations et œuvres d'art, complémentaires, densifiées, moins spécifiques au lieu ou totalement nouvelles. Il n'y a pas de retour en arrière possible. Comme le dit un collaborateur du Rijksmuseum d'Amsterdam : « *Le musée est en train de devenir une maison de production numérique* ».

Pendant les mois d'été, depuis la scène d'une salle de concert vide, nous avons jeté un regard plein d'espoir vers l'avenir, avec la série de débats *Repairing the Future* : onze entretiens avec des économistes, des philosophes, des scientifiques, des architectes, des artistes et des écrivains sur l'après-Covid. Comment faire un saut quantique vers un avenir différent : plus bénéfique, viable, durable, solidaire ? L'art, les livres et les peintures peuvent-ils nous y aider ? Laissons le dernier mot au philosophe Edgar Morin, 99 ans :

*« Je vois la vie comme étant animée par deux pôles opposés : la prose de la vie quotidienne, les choses que nous devons faire pour survivre, et d'autre part les choses qui nous font progresser, qui nous rendent heureux ; l'amour, l'amitié, la fraternité, mais aussi la littérature, la poésie, la musique, les œuvres d'art... tout cela doit ajouter de la poésie à la vie de chacun. Et je pense que cela a ajouté de la poésie dans la vie de beaucoup de gens qui, pendant le confinement, se sont soudainement retrouvés face à un opéra de Mozart ou de Verdi. »*

# 1. Un contexte perturbé par la crise sanitaire



Un véritable coup de massue s'est abattu sur la culture en Belgique et en Europe avec la crise sanitaire et l'épidémie de Covid-19 qui ont contraint le secteur à fermer ses portes au public ou à ne l'accueillir que dans un strict respect des mesures de distanciation sociale.

Bozar n'a pas fait exception à la règle et a subi de plein fouet les contraintes sanitaires imposées au secteur culturel. Dans ce contexte difficile, il a fallu faire preuve de résilience et se réinventer.

Après la fermeture des lieux et des événements au public le 14 mars, Bozar a réagi rapidement en développant un large éventail d'activités digitales afin de fournir un espace d'expression artistique, de garder le contact avec son public, avec ses partenaires.

Dans un contexte où le secteur culturel a été une des plus grandes victimes économiques de la pandémie, Bozar s'est positionné comme un défenseur convaincu des conditions de l'art, de la culture et s'est voulu la voix des artistes et des personnes actives dans ce secteur.

La présence de Bozar dans la presse, les médias imprimés et en ligne, a été assurée, renforçant et valorisant le rôle de l'art et de la culture dans la société actuelle et son impact sur la société dans le

contexte de la crise du Covid-19.

Dans le même temps, Bozar a profité de la fermeture pour se repenser et se reconstruire, tant sur le plan opérationnel. Des travaux de rénovation ont été effectués dans de nombreuses parties du bâtiment, et le projet de Bozar a été adapté et repensé, physiquement et numériquement, pour renforcer son identité de Maison du changement du XXI<sup>e</sup> siècle.

Alors que les programmeurs artistiques se sont lancés dans la création de contenus, qui ouvrent des dialogues et répondent aux besoins de la société « Covid » et « post-Covid », les équipes techniques et opérationnelles ont travaillé intensivement à la mise en place de mesures de sécurité et d'hygiène pour présenter le Palais comme un lieu accueillant ses visiteurs dans les meilleures conditions de sécurité. En conséquence, Bozar a reçu le Label de sécurité sanitaire de Bruxelles à titre de première institution culturelle de Belgique.

En outre, l'immense impact financier sur l'institution a été étroitement monitoré et mis à jour quotidiennement. Dès mars 2020, lors de la première période de fermeture officielle, il est

apparu clairement que les répercussions de la crise du Covid-19 sur le Palais des Beaux-Arts, et sur l'ensemble du secteur culturel belge et européen, seraient gigantesques.

Pour le Palais des Beaux-Arts, l'annulation d'un grand nombre d'événements n'a pas seulement entraîné des pertes financières dues à la chute des ventes de billets, elle a également mis en péril un montant important de subventions qui avaient été allouées à des projets spécifiques qui ont dû être annulés ou reportés. Tous les programmeurs artistiques, en coopération avec les départements institutionnels et de financement, ont évalué la situation pour chaque sponsor public et privé et ont proposé un programme alternatif pour les activités annulées. Grâce à cette action proactive, Bozar a pu conserver ou réaffecter la plupart des subventions, la majeure partie du mécénat et des partenariats prévus dans le budget 2020. En outre, Bozar a pu répondre à plusieurs appels à projets lancés afin de développer des projets dans les années à venir et de soutenir les organisations touchées par la période de blocage. Cette activité a permis d'assurer un financement public et privé supplémentaire pour les projets artistiques

et les dépenses de fonctionnement.

Pendant les mois où le Palais des Beaux-Arts a été fermé au public, le personnel n'a pas été mis en chômage temporaire pour des raisons économiques. En conséquence, nous sommes restés en contact étroit avec les autorités publiques et avons pu leur fournir des mises à jour hebdomadaires sur la situation financière et opérationnelle de notre institution.

D'un autre point de vue, nous devons admettre que la crise sanitaire a agi comme un catalyseur de la numérisation.

Poussé par la nécessité de permettre le travail à domicile, Bozar a fourni un équipement technique complet aux employés et de nouveaux outils de travail en ligne ont été mis en place. La diffusion en direct des événements a été rendue possible peu avant le début de la crise, mais son utilisation et son fonctionnement complet ont été testés et développés plus avant. En outre, le nouveau site web de Bozar, actuellement en construction, pourrait intégrer de nouvelles fonctionnalités, qui seront nécessaires pour concevoir une nouvelle façon de communiquer avec les publics, les visiteurs, les partenaires et les autres parties prenantes.



## 2. Activités artistiques

# 2.1. Musique



Au niveau musical, l'année 2020 a constitué un véritable casse-tête pour les programmeurs. Entre les périodes d'interdiction complète d'événements en présentiel et celles autorisant les événements avec une jauge de spectateurs réduite, il a fallu jongler tantôt avec les reports et les annulations de concerts tantôt avec leur dédoublement.

Dès la mi-mars, les normes sanitaires ont rendu difficile, voire impossible, l'organisation de certains types d'événements, comme la venue de grands orchestres internationaux, interdits de voyages, ou la performance de grands ensembles rendue complexe par les normes de distanciation sociale.

Il a fallu pallier la distance physique entre Bozar et son public en amenant la musique dans les foyers via notamment la plateforme Bozar at Home, qui a permis au public d'assister à des concerts en ligne.

30-31.01.2020  
**Nick Cave**

Le chanteur australien a donné deux soirées de discussion et de concert exceptionnelles. Des moments inoubliables pour la plus grande joie du public.

06.02.2020  
**Iveta Apkalna**

Moment de grâce en compagnie de la célèbre organiste lettone, l'une des plus douées de sa génération.

29.02.2020  
**Zaiko Langa Langa**

L'orchestre le plus illustre de la République démocratique du Congo a fêté ses 50 ans !



21.03-  
07.06.2020  
**Singing  
Brussels**

Quatre workshops avec Paul Smith ont été ponctués par une grande fête autour du chant (voir aussi le point 2.7 relatif à l'Audience Engagement).



## 2.2. Expositions

Le contexte sanitaire a, toutes proportions gardées, été un peu moins contraignant pour le département Expo. En dehors de deux périodes de confinement complet, les visites des expositions ont pu continuer presque normalement moyennant l'inscription préalable du public dans des tranches horaires limitant le nombre simultané de visiteurs.

Dans ce contexte, le succès de l'exposition Keith Haring qui s'est clôturée le 21 juillet 2020 et qui a rassemblé plus de 110.000 visiteurs est particulièrement remarquable.



6.12.2019–  
21.07.2020  
Keith Haring

La grande rétrospective consacrée à cet artiste américain légendaire qui joua un rôle clé dans la contre-culture des années 1980 nous a valu une fréquentation record, réunissant plus de 110.000 visiteurs

24.09.2020–  
10.01.2021  
Danser brut  
et 13.10.2020–  
17.01.2021  
HOTEL  
BEETHOVEN

Deux expositions majeures ont illustré notre thématique Art et bien-être : *Danser brut*, axée sur la puissance expressive brute et intuitive de la danse, et *HOTEL BEETHOVEN*, dédiée au célèbre compositeur révolutionnaire et à la pérennité de son œuvre et de son action.



30.10.2020–  
14.03.2021 Facing  
Van Eyck. The  
Miracle of Detail

Grâce aux techniques numériques novatrices et aux nouvelles recherches scientifiques de l'Institut royal du patrimoine artistique, nous avons pu présenter sous un jour nouveau l'œuvre de Van Eyck et ses secrets.



## 2.3. Cinéma

Durant l'année écoulée, Bozar Cinema est resté en permanence accessible à son public en s'adaptant continuellement aux normes sanitaires en vigueur.

La programmation s'est donc déroulée tantôt en présentiel, essentiellement durant les trois premiers mois de l'année ainsi qu'en septembre et octobre, tantôt en ligne durant les périodes de confinement (de mars à juin et de novembre à décembre).

Bozar Cinema a également profité des beaux jours à la fin de l'été pour proposer du cinéma en plein air dans le cadre de Bozar Open Air.

La programmation s'est notamment concentrée autour de la thématique Climat, de la thématique Art et bien-être, de l'architecture ainsi que des Présidences croate et allemande. Soulignons également une belle collaboration avec Europalia autour de la Roumanie.

Le département a également lancé un partenariat avec la plateforme de streaming SOONER.



22-26.01.2020  
FILM FESTIVAL  
BRIDGES. East  
of West Film  
Days

Pour cette édition 2020, le Festival de films provenant des pays à la lisière orientale de l'Europe a réuni 17 œuvres inédites en première et en présence des réalisateurs et réalisatrices.

02.02.2020  
Woman  
d'Anastasia  
Mikova et Yann  
Arthus-Bertrand

Le Palais des Beaux-Arts a accueilli ce film émouvant relatant le combat des femmes à travers le monde pour leurs droits et leur identité, projeté en première et en présence de ses réalisateurs.

05-14.09.2020  
Bozar Open Air

Pour sa troisième édition, le Bozar Open Air a proposé 10 films belges et internationaux - dont *Daens* et *Toto le héros* - en tirant avantage des espaces extérieurs du Palais durant les derniers jours de l'été.

# 2.4. Artistic Development

Le département Artistic Development s'occupe à la fois de la programmation des disciplines théâtre, danse, Art&Science LAB, littérature et débats (Agora) et de projets multidisciplinaires et européens, comme le Bozar Open Air, la Chaire Mahmoud Darwich, l'Afropolitan Forum et Festival, ainsi que de la coordination de différents projets européens tels que Art & Well-being, Smashing Wor(l)ds, Studiotopia, HerMAP et Regional STARTS Centres. Toute la programmation est pensée en lien avec les autres disciplines et lignes thématiques de la maison entière.

L'année 2020 fut marquée par une réduction importante des événements publics en salle pour des raisons sanitaires et, par conséquent, par une offre de programmation en ligne.

## 2.4.1. Théâtre et performances

Theater op de Middag invite des compagnies flamandes de renom à interpréter des textes classiques, ainsi que des œuvres d'auteurs contemporains moins connus, en mettant l'accent sur des sujets d'actualité ou importants. Les représentations ont lieu le midi et attirent de nombreux groupes scolaires et étudiants.

Le cycle francophone des Midis du Théâtre en est à sa 10<sup>e</sup> saison. Il met à l'honneur les jeunes créateurs, les meilleures productions des saisons précédentes et porte une attention particulière aux sujets qui interrogent notre société.

Pour les deux cycles, un échange de vues est organisé autour de la représentation ainsi qu'une discussion avec les auteurs et le public.

The International Selection - World on Stage invite à Bruxelles plusieurs productions internationales parmi les plus en vue et quelques-uns des talents les plus prometteurs. Des metteurs en scène innovants du monde du théâtre y présentent leurs textes, qu'il s'agisse de créations ou d'adaptations de classiques, et nous parlent d'Europe et du monde d'aujourd'hui.

En outre, 2020 a donné lieu à une série de performances live, de conférences sur l'art et d'installations dans le cadre d'expositions majeures.

## 2.4.2. Littérature

Le Palais des Beaux-Arts s'impose aujourd'hui comme un lieu de prestige pour les rencontres littéraires à Bruxelles. À côté de sa programmation et des grands noms qu'elle accueille, Bozar Littérature participe à des festivals littéraires tels que le Festival Passa Porta. Les projets Bozar Littérature s'associent également à d'autres disciplines artistiques, comme les expositions.

### 01.03.2020 Hommage à Toni Morrison

Bozar a organisé un double hommage à la romancière extraordinaire et la figure de proue de la lutte contre le racisme, à travers une rencontre littéraire et la projection du documentaire *Toni Morrison: The pieces I am*.

## 2.4.3. Agora

Agora est depuis 2014 une cellule à part entière au sein de Bozar. Ce département a créé une plateforme publique de débats, discussions et réflexions sur des questions au croisement de l'art et du vivre-ensemble. Comme département d'une maison des arts européenne, il a la volonté de mettre en lumière les scientifiques de renom, philosophes, responsables politiques et artistes et de les engager à débattre avec la société civile.

### 01.07- 02.09.2020 Repairing the Future

Le programme *Repairing the Future* a été spécifiquement conçu par les programmeurs de Bozar Littérature et Bozar Agora pour la programmation en ligne. Il comprend des interviews filmées à distance avec des philosophes, économistes, écrivains, architectes et autres penseurs de renom tels que Paolo Giordano, Thomas Piketty, Felwine Sarr, Valérie Trouet, Joseph E. Stiglitz ou Rem Koolhaas. Ils ont livré leur vision du monde qui nous attend après la crise sanitaire.

# 2.5. Bozar Lab

Le Bozar Lab a été créé en 2017 avec un triple objectif : mettre en avant la création numérique à travers les industries créatives (architecture, cinéma, photographie, design, mode...), encourager les collaborations expérimentales entre artistes et scientifiques, et proposer des interventions ponctuelles d'art&science au sein de la programmation des différents départements artistiques de Bozar. Les thématiques telles que les villes intelligentes, l'intelligence artificielle, les économies créatives ou le post-humanisme sont le fil rouge de la programmation d'expositions, conférences ou résidences d'artistes.

Le Bozar Lab est un partenaire structurel de l'initiative Sciences Technology +ARTS (ST+ARTS) de la commission européenne (DG CONNECT) . Il est également partenaire du projet Studiotopia financé par le programme européen Creative Europe (DG EAC) .



12.09.2021  
Genetic Biotech  
through the  
Eyes of Artists

Grâce à cet événement en ligne, le public a été sensibilisé à travers le regard de Kuang-Yi Ku et de Sandra Lorenzi aux questions scientifiques, éthiques et sociales que posent les dernières technologies utilisées dans les laboratoires de biologie.

26.09–  
25.10.2020  
STARTS Prize  
Exhibition 2020  
Art et Science.  
Spéculations  
sur l'avenir

Chaque année, le STARTS Prize récompense les projets novateurs au croisement de la science, de la technologie et des arts. Cette nouvelle édition a mis à l'honneur les lauréats Andrea Ling et Olga Kisseleva ainsi que leurs créations.

# 2.6. Afropolitan

Tout comme le festival annuel Afropolitan à Bozar, le projet Afropolitan Forum se veut une plateforme dédiée aux expressions artistiques et culturelles, aux recherches et aux débats d'idées des Afropéen-ennes de Belgique et d'Europe. À terme, Afropolitan Forum peut contribuer à l'établissement de nouvelles relations, plus inclusives et durables, entre ces partenaires et les institutions culturelles belges.

Fruit d'un partenariat entre l'AfricaMuseum et le Palais des Beaux-Arts, financé par la Coopération belge au développement, il se déroule sur une période de 5 ans (2019-2023).

02.12.2020  
When I Finally  
Wake Up

Cette performance en ligne, proposée par Espirito Mundo asbl, a réuni cinq artistes de différentes origines et disciplines artistiques, qui ont conjugué leurs talents à l'occasion d'une résidence collaborative dont ce spectacle est le résultat.

# 2.7. Audience Engagement

Bozar est une maison de la culture ouverte et inclusive, où se rencontrent des personnes de différents âges, dotées de parcours variés, de talents, de compétences et d'atouts divers. Bozar s'engage à consacrer une variété de moyens pour élargir et approfondir l'expérience des visiteurs. Il s'agit de programmes, de textes dans les salles, de guides du visiteur, de rencontres avec les artistes, d'interviews et de contenus en ligne. Le département Audience Engagement offre un encadrement complémentaire pour un large public de visiteurs individuels, de groupes et d'associations : visites guidées, introductions et rencontres. Un deuxième aspect important du travail de l'équipe s'adresse à des groupes-cibles spécifiques : enseignement, enfants et familles, projets spécifiques dans le cadre de l'accessibilité. Enfin, un troisième pilier développe des projets participatifs.

## 2.7.1. Online

Pendant et après le premier confinement de 2020, le département développe des activités spécifiques en ligne pour rétablir les liens avec le public.

### Expo Keith Haring : offre en ligne

**Guides on screen - Offre de visites guidées en ligne :** Bozar a imaginé une alternative originale

aux visites guidées via une plateforme vidéo en ligne. Nos guides ont fait découvrir les points forts de l'exposition Keith Haring. La visite virtuelle personnalisée a pu, dans les moments d'éloignement physique, raviver l'esprit de groupe. La mise en place d'un jeu créatif de questions-réponses entre le groupe et le guide a fait appel à des images et à du matériel vidéo ainsi que des vues de l'exposition.

En 2020, environ 40 visites en ligne ont eu lieu. Des visites en langue des signes ont également été organisées.

**Fiches Keith Haring :** ces fiches étaient destinées aux enfants et leur ont proposé une série d'activités qui leur permettaient de découvrir l'esthétique et l'engagement sociétal de l'artiste.

## Singing Brussels

À l'origine, le projet visait à organiser la rencontre d'ensembles, professionnels et amateurs, qui partagent tous la même envie de chanter d'une seule voix.

Quatre workshops avec Paul Smith étaient initialement prévus en mars, avril et mai en vue de préparer le grand concert final du festival le 7 juin. Ces séances de chant avec Paul Smith ont eu lieu en ligne. La première, le 21 mars a réuni plus de 90.000 spectateurs issus de très nombreux pays. Le 7 juin, le Singing Brussels Celebration Day a été une grande fête autour du chant, grâce à la participation pro-active de nombreux partenaires,

qui ont soutenu et promu l'initiative. À 20h05 en coopération avec toutes les radios publiques belges (VRT, RTBF et BRFB), la STIB et sous le patronage de la Commissaire européenne à la culture, Mariya Gabriel, toutes les radios nationales et la STIB ont diffusé la chanson *Here comes the sun* des Beatles pour offrir à notre public un moment de partage tout en se filmant. Nous avons récolté plus de 160 vidéos provenant de Belgique, Portugal, Espagne, Grèce, Italie, France, Monaco, Allemagne, Royaume-Uni, Irlande, Danemark, Mexique, Canada ou États-Unis.

## Cantania

Cantania est le projet de chant destiné aux jeunes élèves bruxellois et à leurs enseignants. Ensemble, ils travaillent une cantate tout au long de l'année qu'ils auront le plaisir de proposer au public (familles et amis) dans la Salle Henry Le Bœuf, accompagnés de solistes professionnels et des musiciens du Belgian National Orchestra. À l'origine, les répétitions générales et le concert de clôture du 7 juin 2020

devaient avoir lieu à Bozar avec 600 élèves et leurs enseignants. Des réunions par voie digitale ont été organisées pour garder le contact avec les enseignants et des vidéos d'exercices de notre pédagogue musicale ont été réalisées pour être partagées avec les élèves via les enseignants. De même des « missions » ont été élaborées et partagées avec les enfants.

## Winterreise

Le Belgian National Orchestra et Bozar ont enchanté les enfants avec un film d'animation étincelant de l'illustrateur et animateur de renommée internationale Grégoire Pont. Le point de départ du film d'animation a été la suite *Ma mère l'Oye* du compositeur français Maurice Ravel. Ce morceau de musique en plusieurs parties est basé sur les *Contes de ma mère l'Oye* et renvoie à des histoires telles que *La Belle au Bois Dormant*, *Tom Thumb* et *La Belle et la Bête*. Cinq instrumentistes du Belgian National Orchestra ont interprété une adaptation de cette musique enchanteresse, assistés par la pianiste charismatique et lauréate du Concours Reine Elisabeth, Eliane Rodrigues. En plus du lien vers la vidéo du concert, les enseignants ont également reçu un e-mail pour préparer leurs élèves à cette expérience. Le concert a par ailleurs été diffusé aux familles le 20.12.2020 lors du festival

*Keep Music A-Live* de Bozar Music. Quelque 500 classes ont réservé leur place pour la représentation, et cette expérience nous a appris que l'ouverture du concert en ligne permet de toucher un public plus large, qui ne viendrait pas à Bozar autrement.

## 2.7.2. Bozar se dote d'une safeguarding policy

La politique de sauvegarde de Bozar définit la manière dont l'institution veille au bien-être des personnes qui participent à ses activités.

Cette politique comprend des lignes directrices et des procédures visant à :

- garantir la sécurité des enfants et des adultes qui entrent en contact avec Bozar ainsi que celle de nos employés, bénévoles, stagiaires et de toutes les autres parties liées contractuellement à Bozar,
- contribuer à maintenir les normes les plus élevées de professionnalisme et de pratique.

Bien que la politique de sauvegarde de Bozar concerne tout le monde, nous reconnaissons que les enfants et les adultes vulnérables avec lesquels Bozar entre en contact sont parmi les plus fragiles. Nous mettons en avant notre responsabilité à leur égard, tout en veillant à ce que tous ceux qui

entrent en contact avec nous ou qui travaillent dans le cadre de Bozar soient pris en compte. Les enfants et les adultes vulnérables peuvent entrer en contact avec Bozar de différentes manières : en tant que visiteurs de nos expositions, concerts, événements organisés par/au sein/en dehors de Bozar ; ou en se connectant à notre site web.

## Prévenir les comportements transgressifs

Il est de la responsabilité des organisations de veiller à ce que les enfants et les adultes vulnérables soient en sécurité dans leur environnement. Il s'agit de garantir l'intégrité physique et psychologique des enfants et des adultes vulnérables dans un environnement qui les protège, et de s'assurer de ce qu'il convient de faire pour leur sécurité et leur bien-être.

## 2.7.3. Bozar engage une Inclusion Advisor

Ces dernières années, Bozar a entamé un processus important visant à intégrer la diversité et l'inclusion dans la programmation et les activités publiques de l'institution culturelle. Afin de renforcer cet engagement, Bozar a recruté une Inclusion Advisor : une première dans le secteur culturel

belge. Ce faisant, Bozar se concentre sur des stratégies importantes et durables pour une plus grande diversité et une meilleure inclusion sociale à tous les niveaux et services de Bozar. Dans ce processus de changement, Bozar est soutenu par plusieurs partenaires, dont Actiris (service diversité), Bruxeo (projet So-Diversity), Brussels Museums (projet Open Museums), Unia et diverses institutions culturelles et philanthropiques à Bruxelles et à l'étranger qui partagent leurs expériences et bonnes pratiques.

# 3. Communication & marketing

 **161 945**  
followers

 **85 520**  
followers

 **38 558**  
followers

 **16 065**  
followers

## Tendances et nouveautés

En 2020, de nouvelles étapes ont été franchies en matière de digitalisation et dans la transformation d'une stratégie orientée vers le produit en une stratégie centrée sur le public. Dès mars 2020, les différents départements se sont mobilisés afin de créer une offre élargie d'événements digitaux en compensation de l'offre présentielle traditionnelle. L'interaction entre Bozar et ses différents publics s'est notamment intensifiée sur les plateformes des médias

sociaux suite aux restrictions sanitaires.

L'application Bozar, comprenant un outil de repérage dans le bâtiment, un calendrier, une brochure pour les événements et un audioguide complet pour les expositions, est devenue gratuitement téléchargeable. Des nouveaux métiers ont fait leur apparition au sein des équipes de la production et de la communication afin d'intensifier l'interactivité avec notre public lors de ces événements online. À partir de mai 2020, Bozar a commencé à offrir des

événements en ligne pour toutes les disciplines.

Début juillet 2020, le département Communication & Marketing a pris l'initiative de commencer un roadmapping et une analyse approfondie des moyens de communication et marketing pour ouvrir la voie à des options digitales, en collaboration avec les départements artistiques et opérationnels. Cette transformation en direction du digital est aussi en cours pour ce qui concerne la vente des tickets.

Entre-temps, la transformation digitale du département suit son cours. Le nouveau site internet, comportant un contenu adapté au besoin du consommateur et orienté vers le public, a vu le jour en mai 2021. Depuis septembre 2020, nous sommes assistés par une Inclusion Advisor afin d'élargir notre public et d'adapter notre « tone of voice » à cet effet.

## Réseaux sociaux

Bozar est présent sur Facebook, Instagram, Twitter, YouTube et LinkedIn. Début 2020 nous avons pu constater une augmentation considérable du trafic sur ces réseaux sociaux. L'équipe digitale a été renforcée par la prolongation des contrats de trois Communication et Marketing Officers spécialisées dans le domaine digital et corporate. Les autres collaborateurs ont suivi des formations spécialisées pour mieux s'adapter aux nouveaux outils à disposition.

## Collaboration artistique

En 2020, la promotion digitale des expositions et des événements est devenue prioritaire. L'objectif était d'augmenter le taux d'engagement de notre public à l'aide d'un contenu artistiquement intéressant et stimulant. Ces actions nous ont permis de renforcer les liens avec notre public et de continuer à rester en contact permanent avec les visiteurs malgré les restrictions sanitaires. L'offre artistique digitale est vue comme complémentaire à l'offre traditionnelle proposée au public en présentiel et servira à renforcer la

vente des tickets des événements à Bozar après la crise sanitaire. Une collaboration avec les autres partenaires ouvre des perspectives de marketing intéressantes pour l'avenir.

## La presse

L'année 2020 a été une année chargée pour le service presse qui, grâce à ses compétences en communication de crise, a pu répondre aux nombreuses demandes de la presse nationale et internationale concernant la programmation digitale de Bozar, mais également aux questions relatives à son organisation interne.

Le service presse a dû s'adapter à de nouvelles manières d'organiser des conférences de presse et d'entretenir le contact avec les journalistes. Le taux d'efficacité a presque doublé concernant le nombre de journalistes invités.

# 4. Partnerships & Philanthropy

Nos activités s'organisent autour de trois piliers :

Bien que bon nombre d'activités n'aient pas pu être organisées en 2020 (pour cause de pandémie de Covid-19), nos mécènes et partenaires ont témoigné d'une grande solidarité envers le Palais des Beaux-Arts. Une vaste campagne a été initiée par Bozar pour les remercier. Le soutien de nos mécènes et partenaires nous a permis de couvrir plus de 10% des besoins financiers du Palais des Beaux-Arts.

## Maecenas Relations

Le pilier des Bozar Patrons, Bozar Circle et Junior Circle réunit des particuliers qui souhaitent témoigner leur soutien au Palais des Beaux-Arts en contribuant à notre projet artistique. Leur soutien financier annuel est essentiellement destiné à la programmation exceptionnelle et internationale, à l'éducation et au développement des jeunes talents. Leur contribution leur permet d'assister à nos activités et leur donne accès à de nombreux autres privilèges dont le Gala annuel, les voyages et des découvertes privées dans et en dehors de nos murs. Le soutien de nos mécènes a été primordial pendant la pandémie de Covid-19.

## Foundations Relations

Le deuxième pilier représente les relations avec le secteur philanthropique. Sur base d'un alignement de mission et de valeurs, plusieurs projets sont soutenus par des fondations nationales et internationales. Le patrimoine de Victor Horta et la plateforme artistique et éducative de Bozar encouragent ce secteur à soutenir des projets et à organiser des événements au Palais des Beaux-Arts, la culture étant un vecteur d'intégration, de dialogue et de cohésion sociale. L'objectif principal étant toujours d'avoir un impact sur les publics, d'inspirer des individus et de stimuler un changement positif. Le secteur philanthropique a été un soutien important pendant la crise sanitaire.

## Corporate Development

Notre troisième pilier s'organise d'abord autour des partenariats avec les entreprises à long terme et des partenariats thématiques. Nous observons avec plaisir la recherche d'adéquations de plus en plus fines entre les valeurs défendues par nos entreprises partenaires et les initiatives artistiques soutenues. Une autre part de nos revenus provient de la location d'espaces de réception et des corporate hospitalities autour d'une série de productions artistiques. Il est évident que le résultat de ce troisième pilier a été fortement impacté par la crise sanitaire. Nous remercions d'autant plus nos partenaires structurels et privilégiés du soutien continu qu'ils nous ont manifesté.



# 5. Institutional Relations

La mission principale du département Institutionnal Relations consiste à assurer et à maintenir le soutien financier dont bénéficie Bozar afin de permettre à ses départements artistiques d'élaborer des contenus et programmations artistiques de qualité. Mais aussi de couvrir les coûts opérationnels de l'institution.

La pandémie de Covid-19 a causé d'importants changements dans les programmations, ce qui a eu des conséquences sur les conditions des conventions de subsides existantes.

C'est la raison pour laquelle le département s'est concentré sur la communication avec les autorités publiques en Belgique et en Europe pour mener à bien ses missions principales :

- maintenir les subventions publiques existantes et accompagner les départements artistiques dans le report d'événements et leur mise en ligne afin de réaliser les projets prévus dans le budget 2020 ;
- rechercher de nouvelles aides publiques pour couvrir les pertes et les coûts supplémentaires

causés par la crise sanitaire, d'une part, et pour développer de futurs projets artistiques et des opportunités pour les artistes et les travailleurs culturels, d'autre part ;

- plaider en faveur de l'art et de la culture et positionner Bozar dans le débat autour du rôle de l'art et de la culture dans la société post-Covid et dans les demandes de cadres financiers élaborés afin de soutenir les organisations et les institutions d'artistes et de travailleurs culturels touchés par la crise sanitaire.

Le succès de notre institution est étroitement

lié à la viabilité du secteur culturel dans son ensemble. C'est pourquoi nous avons estimé qu'en tant qu'institution culturelle de grande envergure, il était de notre responsabilité d'utiliser notre réseau pour plaider en faveur de mesures durables pour l'ensemble du secteur culturel en Belgique et en Europe. Au niveau belge, Bozar a joué un rôle actif dans des réseaux tels que OkO (Overleg Kunstenorganisaties) et BKO (Brussels Kunstenoverleg) et a été membre du groupe consultatif pour le plan d'action post-Covid dirigé par Visit Brussels. Notre directeur général a également, par la publication de plusieurs

articles d'opinion dans les journaux belges, utilisé sa voix pour souligner la position précaire des artistes pendant cette crise et leur importance pour le bien-être du public.

Au niveau européen, nous avons soutenu les actions de plusieurs réseaux internationaux et les avons partagées avec les autorités belges et avec notre réseau de partenaires. Il y a eu l'appel à l'action de PEARLE (Live Performance Europe) avec des propositions de mesures spécifiques pour les institutions européennes et les gouvernements européens pour une approche européenne globale afin de protéger

et de soutenir les opérateurs culturels dans toute l'Europe. Avec le réseau ECHO, nous avons participé à un appel à l'action commun au Conseil européen afin que les salles de concert européennes redeviennent opérationnelles dans le contexte de la crise sanitaire. Nous avons également soutenu et diffusé l'appel de Culture Action Europe en faveur d'un budget de relance pour les organisations culturelles.

## Projets de l'UE

En termes de collaboration avec les programmes de l'UE, la « période » Covid-19 s'est révélée prolifique avec trois nouveaux projets soumis par Bozar et ses partenaires qui ont été approuvés par la Commission européenne. Pour les années à venir, tous ces projets aideront Bozar à explorer les imaginaires interculturels passés et futurs avec le monde arabe et à rechercher de nouvelles façons d'aborder les vocabulaires inclusifs lorsqu'il s'agit de questions de diversité. Avec les projets *Alexandrie : (re)construire des imaginaires urbains communs*, *LEILA - Littérature arabe en*

*langues européennes* et *Smashing Wor(l)ds : re/imaginer et re/construire des vocabulaires inclusifs*, Bozar continue d'élargir sa liste d'environ 15 projets de collaboration pluriannuels qui se déroulent à travers le continent et, bien sûr, au sein du Palais des Beaux-Arts.

Pour renforcer encore son approche multilatérale et enrichir son programme artistique pour les années à venir, l'équipe institutionnelle, en collaboration avec les autres départements, a continué à concevoir et à soumettre d'autres propositions à l'UE et à d'autres organisations européennes pendant la période Covid.



# 6. Safety & IT : réactions à la crise sanitaire

## Comité COVID

À partir de la semaine du 6 avril, un « Comité permanent Covid » a été créé, afin de travailler sur les protocoles à mettre en place pour les activités de Bozar dans le respect des règles sanitaires. Un travail considérable a été mené pour assurer la sécurité du personnel et du public.

Le Comité permanent Covid a veillé à la bonne implémentation et au respect de ces procédures par les départements.

Toutes les questions des départements relatives au Covid-19 ont pu être communiquées au Comité permanent Covid qui, chaque semaine, les a rassemblées, a traité chacune d'elles et a pris des décisions afin de s'assurer du bon fonctionnement opérationnel de Bozar face à cette crise sanitaire.

Parallèlement, le Comité permanent Covid s'est régulièrement

informé (mesures du gouvernement, presse, etc.) et a communiqué avec les autres institutions culturelles locales et à l'étranger, afin de pouvoir mesurer au mieux les enjeux de cette situation et réagir de façon optimale face aux problèmes rencontrés.

Le Comité permanent a cherché à impliquer largement les divers départements de Bozar dans le cadre des réunions opérationnelles transversales dont un grand nombre fut consacré presque exclusivement aux problématiques sanitaires : reprise du travail du personnel Bozar, réouverture au public, protocoles généraux, spécifiques et dérogatoires, reconfinement, réouverture... En outre, la concertation sociale autour des problématiques Covid a été particulièrement vivace et a permis de garantir la mise en œuvre harmonieuse des protocoles définis par Bozar.

## Le département IT

Comme dans de nombreux pays, le confinement obligatoire a été une occasion pour l'ensemble des collaborateurs du Palais de s'essayer au télétravail et aux logiciels de vidéo-conférence déjà présents sur les ordinateurs portables mais peu utilisés.

Le département IT a donc été capable sans trop de difficultés d'aider les collaborateurs à les utiliser. Nécessité a fait vite loi et un véritable bond en avant a été fait dans l'utilisation des services Cloud de Bozar. La cyberattaque essuyée par Bozar début mai est passée inaperçue, la majorité des employés travaillant à leur domicile. En quelques jours seulement, grâce à notre politique de back-up, la très grande majorité de nos serveurs étaient à nouveau opérationnels et, au final, la sécurité informatique en est ressortie renforcée.

Grâce aux investissements permis par BELIRIS dans le Digital ces dernières années, des concerts en ligne ont pu être diffusés sur les réseaux sociaux tels que YouTube et Facebook. Cependant, la période de confinement a aussi mis en évidence que passer au digital, organiser des productions audiovisuelles pour les retransmettre en ligne, est un métier en soi : organiser des événements audiovisuels en direct n'est pas comparable à l'organisation de concerts en présentiel dans la Salle Henry Le Boeuf. Les métiers d'ingénieurs du son, de cadres, de réalisateurs, de conseillers musicaux ont pris du jour au lendemain davantage d'importance.



## 7. Ressources Humaines

Au 31 décembre 2020, l'effectif total du PBA se composait de 267 collaborateurs dont 227 à temps plein et 40 à temps partiel. Ces collaborateurs représentaient 254,15 ETP, ce qui marquait une diminution par rapport à 2019. Ce phénomène s'explique par le contexte de la pandémie de Covid-19, qui ne nous a pas permis d'organiser

des spectacles en présentiel pour le public, avec pour conséquence le non-renouvellement des contrats à durée déterminée de nombreux hosts responsables de l'accueil du public. Concernant le personnel fixe, 23 nouveaux collaborateurs ont été engagés, dont 10 à durée indéterminée. Il s'agit de fonctions existantes ou de nouvelles

fonctions dans le cadre du dialogue social. Par ailleurs, en 2020, 8 personnes ont décidé de quitter le Palais, et nous avons dû procéder à 11 licenciements. La plupart de ces licenciements ont été motivés par la restructuration consécutive à la crise sanitaire.

# 8. Lire, boire et manger : les concessions du Palais des Beaux-Arts

Le Palais des Beaux-Arts propose trois services complémentaires à ses visiteurs : une librairie et deux établissements HORECA offrant d'une part une restauration légère avec une carte de boissons et de plats variée, et d'autre part de la cuisine gastronomique (le Bozar Restaurant ayant obtenu une étoile au Guide Michelin depuis 2017).

Le **Bozar Bookshop** a pu, malgré la crise sanitaire, rester ouvert une majeure partie de l'année 2020, ce qui lui a permis de limiter les pertes financières.

L'année 2020 n'aura malheureusement permis au **Café Victor** de rester ouvert que durant quelques courtes périodes, et nous attendons avec impatience sa réouverture.

En 2018, le **Bozar Restaurant**, dirigé par le Chef Karen Torosyan, a élevé sa note au Guide Gault & Millau à 16,5/20, entrant ainsi dans le top 10 des meilleurs restaurants de Belgique. Les résultats financiers des dernières années viennent récompenser le dynamisme de l'équipe du Bozar Restaurant, devenu un lieu incontournable de la gastronomie bruxelloise. En dépit de la situation sanitaire de 2020, notre Chef étoilé a proposé, lors des périodes de fermeture du secteur, un service « à emporter » de qualité, à la satisfaction générale.

# 9. Finances

Pour remplir sa mission artistique, Bozar reçoit une dotation fédérale, complétée par le soutien de la Loterie Nationale. Ces fonds couvrent une partie des coûts de fonctionnement. Pour financer ses projets artistiques et couvrir les coûts opérationnels restants, Bozar dépend d'autres revenus, comme les subsides pour les projets, les partenariats et la philanthropie.

Le modèle financier du Palais des Beaux-Arts a fait ses preuves ces dernières années, en fournissant des fonds supplémentaires pour le programme artistique et en réinjectant ces moyens dans l'économie. Mais pour maintenir ce modèle, le Palais des Beaux-Arts doit rester opérationnel. Il va sans dire que le contexte sanitaire a profondément perturbé notre équilibre financier. L'interruption de nos activités, tant artistiques que commerciales, et le

redémarrage progressif et partiel, avec toute l'incertitude qui l'entoure, ont contribué à une forte contraction des perspectives budgétaires pour 2020.

En gardant un contact intense avec ses partenaires publics et privés ainsi qu'avec ses mécènes, le Palais des Beaux-Arts a réussi à consolider une grande partie des fonds alloués en 2020. Afin de compenser le manque d'activités en présentiel et les retombées

traditionnelles telles que la visibilité pour les partenaires, Bozar s'est lancé de manière créative dans de nouveaux formats numériques tels que Bozar at Home et les visites en ligne des expositions. Un concert Bach a également été organisé pour nos principaux partenaires et mécènes, et une grande campagne *Thank You* a été lancée, laquelle a donné à nos partenaires et mécènes une grande visibilité en ligne et sur place.

# Comptes annuels au 31 décembre 2020

**62** productions audio-visuelles depuis mars

**18 653** likes, partages et commentaires sur les pages Facebook de Bozar

Un reach moyen de **20 000** personnes par diffusion

**138** crossposts avec plus de 61 partenaires (Le Soir, Visit Brussels, Outhere Music, Nuits Sonores, Knack, Jazz Brussels, Aka Moon, etc.)

**11 663** visiteurs des expos en 3D

Les comptes qui vous sont présentés, dont le total du bilan s'élève à 63 012 000 €, se clôturent par une perte de 979 000 €. Ce résultat est la conséquence d'une année marquée par une crise sanitaire d'une ampleur inégalée et ses répercussions sur le secteur culturel en général et sur le Palais des Beaux-Arts en particulier.

La succession de périodes de confinement total et de reprises partielles de l'activité a profondément influencé les comptes de la société. Malgré une subvention spécifique des pouvoirs publics de 1 500 000 € au titre de provision corona et malgré des aides supplémentaires de la Loterie Nationale, la société n'a pas pu satisfaire à l'obligation d'équilibre qui lui est imposée conformément à l'article 42 de son contrat de gestion. Par conséquent, elle a introduit le 24 décembre 2020 une demande de dérogation à l'équilibre 2020 auprès de sa Tutelle, dérogation dont la Secrétaire d'État au Budget, Madame De Bleeker, a pris acte en date du 15 mars 2021.

## Principales évolutions du bilan

ACTIF	en milliers d'euros	exercice	exercice précédent	delta
<b>ACTIFS IMMOBILISES</b>		<b>39.375,09</b>	<b>39.904,08</b>	<b>-528,99</b>
Immobilisations corporelle		39.369,91	39.898,90	-528,99
Terrains et constructions		30.000,00	30.000,00	0,00
Installations, machines et outillages		1.633,22	1.829,00	-195,78
Mobilier et matériel roulant		2.241,88	2.211,36	30,51
Autres immobilisations corporelles		4.166,21	4.815,21	-649,01
Immobilisations en cours et acomptes versés		1.328,61	1.043,32	285,28
Immobilisations financières		5,18	5,18	0,00
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>		<b>23.637,29</b>	<b>20.866,44</b>	<b>2.770,85</b>
Créances à un an au plus		18.425,79	14.286,35	4.139,44
Créances commerciales		1.405,75	2.591,53	-1.185,78
Autres créances		17.020,04	11.694,82	5.325,22
Valeurs disponibles		4.858,62	5.999,63	-1.141,01
Comptes de régularisation		352,87	580,45	-227,58
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>63.012,37</b>	<b>60.770,51</b>	<b>2.241,86</b>

- Les Immobilisations corporelles ont diminué de 529 000 €, passant de 39 899 000 € à 39 370 000 €. Cette diminution s'explique par les amortissements réalisés en 2020 et non compensés par de nouvelles acquisitions.
- Les Créances à un an au plus - Autres créances passent de 14 286 000 € à 18 426 000 € suite à l'octroi par Beliris de subsides liés principalement aux aménagements de la Salle M et du Studio (1 350 000 €), au projet InBetweenSpace (2 500 000 €), à la signalisation digitale (600 000 €), à la comptabilité énergétique (450 000 €) et au projet de synergies bâtiment 1930 (300 000 €).
- La diminution de la trésorerie (Valeurs disponibles) qui passe de 6 000 000 € fin 2019 à 4 859 000 € fin 2020 est l'une des conséquences visibles de la crise du COVID qui a frappé tout particulièrement Bozar et le secteur culturel en 2020. L'impossibilité d'organiser certaines activités a entraîné une forte baisse des revenus qui n'a pas pu être compensée par une baisse des dépenses de la même

ampleur, ce qui se reflète sur l'état de la trésorerie.

- Suite aux mesures prises par l'administration générale du Trésor pour consolider les actifs financiers des administrations publiques, la trésorerie est gérée et détenue sur des comptes auprès de bpost, à l'exception d'un compte qui a fait l'objet d'une nouvelle dérogation obtenue auprès du Ministre des Finances en 2019. Ce compte avec un encours très limité n'a pas été consolidé systématiquement tous les trimestres dans un compte bpost.

PASSIF	en milliers d'euros	exercice	exercice précédent	delta
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>47.274,59</b>	<b>42.777,74</b>	<b>4.496,86</b>
Capital		28.000,00	28.000,00	0,00
Primes d'émission		297,81	297,81	0,00
Plus-values de réévaluation		384,53	384,53	0,00
Réserves		0,00	0,00	0
Bénéfice (Perte) reporté(e)		-1.173,27	-194,32	-978,95
Subsides en capital		19.765,52	14.289,71	5.475,81
<b>PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>		<b>1.168,58</b>	<b>850,95</b>	<b>317,63</b>
Provisions pour risques et charges		1.168,58	850,95	317,63
Impôts différés		0,00	0,00	0,00
<b>DETTES</b>		<b>12.656,98</b>	<b>13.391,82</b>	<b>-734,84</b>
Dettes à plus d'un an		4.000,00	4.000,00	0,00
Dettes à un an au plus		8.656,98	9.391,82	-734,84
Dettes commerciales		2.990,94	4.742,07	-1.751,13
Acomptes reçus sur commande		1.014,99	148,50	866,49
Dettes fiscales salariales et sociales		4.651,05	4.501,25	149,80
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		<b>1.912,22</b>	<b>3.750,01</b>	<b>-1.837,79</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>63.012,37</b>	<b>60.770,51</b>	<b>2.241,86</b>

- Les Capitaux propres ont augmenté de 4 497 000 € pour s'établir à 47 275 000 €. Cette augmentation est due à l'octroi de subsides en capital en provenance de Beliris et de la Régie des bâtiments. Ces subsides ont déjà été détaillés supra dans la rubrique des 'Créances à un an au plus'.
- La perte reportée s'est accrue de 979 000 € pour s'établir à 1 173 000 €.
- Lors de la clôture de l'exercice comptable 2020, le Palais des Beaux-Arts a constitué une provision liée au résultat financier du secteur des expositions, et destinée à couvrir le risque financier des expositions futures, dans la cadre de l'obligation faite au Palais des Beaux-Arts d'atteindre chaque année l'équilibre financier. Il est prélevé (utilisé) un montant au maximum égal à la différence entre le résultat budgété initialement et le résultat réalisé. Le montant annuel de la dotation ou de la reprise est dans un premier temps déterminé par le Comité de direction en fonction des possibilités de la SA Palais des Beaux-Arts. Le Conseil d'administration (sur recommandation de son Comité d'audit) examine ensuite ce poste lorsqu'il arrête les comptes annuels pour les soumettre à l'Assemblée Générale. Pour l'année 2020, les recettes des expositions ont été supérieures aux prévisions budgétaires, grâce notamment au très grand succès de l'exposition *Keith Haring* qui a accueilli plus de 110 000 visiteurs. Il a été décidé néanmoins de maintenir le montant de la provision Expositions à hauteur de 750 000 € pour couvrir le risque d'insuffisance de fréquentation des visiteurs en 2021, lié notamment à la poursuite du contexte sanitaire défavorable et aux solides restrictions qu'il impose pour tous les événements organisés au Palais.
- La Provision pour risques et charges a fait l'objet de dotations supplémentaires en 2020, ce qui l'a portée à 1 169 000 €. A la demande du Comité de direction, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter la provision pour autres risques et charges de 50 000 à 400 000 € afin de couvrir des risques liés aux aspects sociaux et fiscaux (contrôle en cours).
- Les Dettes financières sont constituées d'un emprunt de 4 500 000 € auprès de la SFPI octroyé en plusieurs tranches en 2008 et en 2016 et dont les tirages se sont élevés au total à 4 000 000 €.
- Les Dettes à un an au plus ont diminué de 735 000 € d'une année à l'autre, pour s'établir à 8 657 000 €. Cette diminution masque une évolution divergente des Dettes commerciales qui diminuent de 1 751 000 entre 2019 et 2020, partiellement compensées par des Acomptes reçus sur commande qui augmentent de 866 000 €. Les deux évolutions sont liées à la crise sanitaire qui a entraîné l'annulation de certains événements (d'où la diminution des factures) ou leur report (conversion de tickets en vouchers et autres bons à valoir sur des activités futures).

## Compte de résultats

Le Palais des Beaux-Arts, n'est financé qu'à concurrence de 48% de ses recettes par la subvention fédérale<sup>1</sup>, ce qui a représenté environ 15,5 millions d'euros en 2019, pour un budget global de 32,6 millions d'euros.

Ces recettes structurelles ne couvrent par conséquent pas la totalité des frais de fonctionnement<sup>2</sup> récurrents de l'institution qui représentent, de leur côté, environ 67% des revenus globaux ou 19,9 millions d'euros en 2019.

Le business model de Bozar est donc un modèle qui fonctionne à condition de pouvoir générer suffisamment d'activités. En effet, les recettes structurelles (dotation fédérale et Loterie Nationale) étant inférieures aux coûts de fonctionnement, l'activité est nécessaire pour combler la différence. Cette activité permet de générer des revenus sous forme de box office, de subsides à la production, de location de salles,

mais aussi de sponsoring et de mécénat.

Le contexte du Covid-19 a contribué à déséquilibrer ce modèle. La mise à l'arrêt de l'institution à deux reprises durant plusieurs mois de l'année a détérioré fortement les finances de la société.

Cette détérioration est causée par une baisse des recettes proportionnellement plus importante que la baisse des dépenses.

a également occasionné des coûts spécifiques, par exemple en matière d'hygiène ou d'IT ou encore, pour assurer la sécurité de bâtiments inoccupés. D'autres inefficiences liées au Covid-19 ont été observées en raison de la persistance de coûts salariaux d'une partie du personnel directement employée d'habitude pour la réalisation d'événements qui n'ont pas eu lieu. Dans ces conditions économiques difficiles, la société a été contrainte de procéder à des non-renouvellements de contrats et à des licenciements. Ces derniers ont généré des coûts supplémentaires liés au paiement d'indemnités de préavis de l'ordre de 577 000 €.

en milliers d'euros				
COMPTE DE RÉSULTATS	exercice	exercice précédent	delta	%
Ventes et prestations	28.404,68	31.700,73	-3.296,05	-10%
Chiffre d'affaires	4.307,60	7.750,59	-3.442,99	-44%
Autres produits d'exploitation	24.051,88	23.855,26	196,62	1%
Produits d'exploitation non récurrents	45,19	94,87	-49,68	-52%
<b>Coût des ventes et prestations</b>	<b>29.907,88</b>	<b>32.296,43</b>	<b>-2.388,55</b>	<b>-7%</b>
Approvisionnement et marchandises	8.745,21	12.806,84	-4.061,63	-32%
Services et biens divers	2.700,03	2.667,63	32,40	1%
Rémunérations, charges sociales et pensions	16.175,66	15.002,98	1.172,68	8%
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement	1.669,42	1.655,65	13,77	1%
Réductions de valeur	-5,89	101,60	-107,48	-106%
Provisions pour risques et charges	317,63	43,28	274,36	634%
Autres charges d'exploitation	256,10	0,47	255,63	54377%
Charges d'exploitation non récurrentes	49,71	17,98	31,73	176%
<b>Bénéfice (Perte) d'exploitation</b>	<b>-1.503,20</b>	<b>-595,70</b>	<b>-907,50</b>	<b>152%</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>835,98</b>	<b>861,39</b>	<b>-25,41</b>	<b>-3%</b>
<b>Charges financières</b>	<b>233,30</b>	<b>232,00</b>	<b>1,30</b>	<b>1%</b>
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts</b>	<b>-900,53</b>	<b>33,68</b>	<b>-934,21</b>	<b>-2774%</b>
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>78,42</b>	<b>69,34</b>	<b>9,08</b>	<b>13%</b>
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice</b>	<b>-978,95</b>	<b>-35,66</b>	<b>-943,29</b>	<b>2645%</b>

<sup>1</sup> Subsides fédéraux + subsides de la Loterie Nationale

<sup>2</sup> Dépenses de fonctionnement = fonctionnement bâtiments, bureau de location, administration, frais de personnel

- Les ventes et prestations ont diminué de 3 296 000 € (-10%) d'une année à l'autre pour s'établir à 28 405 000 €, témoignant des lourdes pertes de revenus occasionnées par les mesures de confinement et d'activités réduites. La diminution des revenus s'explique notamment par la diminution des recettes directes de billetterie provoquée par l'annulation des événements (-1 568 000 € soit -29%), l'annulation des locations de salles (-1 193 000 € soit -76%), des lockdowns au printemps et en automne et une activité au ralenti en septembre et octobre dans des salles à taux d'occupation réduit. Les sponsors ont également opéré des coupes budgétaires dans leurs frais de communication (-1 399 000 € soit -29%) ce qui a amené certains d'entre eux à mettre fin à leur collaboration avec Bozar.

Dans ce contexte difficile, Bozar, qui n'a pas recouru au chômage économique, a pu bénéficier d'une aide exceptionnelle de 1 500 000 € sous la forme de l'intervention de la provision interdépartementale Corona<sup>3</sup>. La société a pu compter également sur le support accru de la Loterie Nationale qui lui a octroyé 197 000 € supplémentaires.

- Du côté des charges, le Coût des ventes et prestations n'a diminué que de 2 389 000 € (-7%) pour s'établir à 29 908 000 €. Certaines dépenses ont pu être comprimées drastiquement, notamment en raison de l'annulation ou du rééchelonnement des événements. Un travail important a été fourni par les équipes pour que ces annulations se déroulent dans les meilleurs conditions financières possibles. Le poste Approvisionnement et marchandises diminue par exemple de -4 066 000 € à 8 745 000 €, témoignant de la baisse d'activités. Mais l'épidémie

<sup>3</sup> Provision Corona - Circulaire CBB/433/2020/98/002

## Risques et incertitudes

Parmi les risques et incertitudes auxquels la société est confrontée, celui lié à l'évolution du contexte sanitaire et aux contraintes réglementaires destinées à combattre le virus est de loin le plus important. Ce risque implique en effet :

- Une adaptation constante de la programmation pour les événements en présentiel entraînant des risques juridiques éventuels relatifs à l'annulation ou au report de certains d'entre eux et des coûts supplémentaires liés à la digitalisation pour d'autres afin de les rendre accessibles au public et satisfaire ainsi à la mission de service public qui nous est confiée.
- Des incertitudes liées à la fréquentation du public en particulier pour les grandes expositions. La fréquentation dépend d'une multitude de facteurs alors que les frais à engager pour présenter un événement de qualité supérieure sont de plus en plus importants.
- Des incertitudes liées aux revenus. Une part significative des revenus de la société est liée aux activités qui peuvent y être organisées. C'est le cas des revenus de la billetterie, mais aussi de ceux issus de la location de salles ou encore des revenus liés aux partenariats publics ou privés. À l'heure où nous écrivons ces lignes, le moment et les conditions dans lesquelles les activités pourront être reprises sont encore inconnus.
- Ce risque a été pris en compte dans l'élaboration du budget 2021 qui ne pourra pas se clôturer par un équilibre. Une demande de dérogation à l'équilibre a été introduite le 24 décembre 2020 auprès de la Tutelle, dérogation approuvée par madame la Secrétaire d'État au Budget, Madame De Bleeker, en date du 15 mars 2021.

- Concernant la trésorerie, le PBA dispose depuis l'été 2018 d'une ligne de crédit de 3 millions auprès de l'Agence Fédérale de la Dette. À ce jour, cette facilité n'a encore jamais dû être utilisée. La trésorerie a fait l'objet d'une analyse spécifique consécutivement à l'incendie du 18 janvier 2021 et à des mesures de préservation.

D'autres éléments constituent également un facteur de risque significatif :

- L'incertitude relative à la continuité des subventions allouées par les autorités publiques ;
- La préparation, plusieurs années à l'avance, de la programmation culturelle ;
- La gestion et l'entretien d'un bâtiment exceptionnel mais ancien, très complexe et peu flexible ;
- La conduite d'une politique d'investissements, indispensables pour la préservation du bâtiment et le maintien de la qualité d'accueil, mais qui ne peuvent compromettre la poursuite de l'activité culturelle ;
- Le financement complexe de cette politique de rénovation et la charge d'amortissements qui en découle, dont une partie est imputée au budget du PBA ;
- La volonté du PBA de répondre aux demandes qui lui sont faites par les autorités, en tant que pôle majeur du rayonnement culturel de la Belgique.
- En plus de ses propres productions, le Palais des Beaux-Arts a pour mission l'obligation d'accueillir dans de bonnes conditions, des organisateurs externes venant des différentes Communautés de Belgique et de l'étranger. Or, pour rester concurrentiel, le Palais des Beaux-Arts doit mettre ses espaces à disposition pour un prix qui ne couvre pas le coût réel d'exploitation.

- L'état dans lequel le bâtiment se trouvait en 2002, lorsque l'usufruit et sa gestion ont été confiés à la société, se caractérisait par un manque flagrant de travaux d'investissement. Les nouvelles et ambitieuses missions qui ont été confiées à l'institution par son contrat de gestion nécessitent de très importants investissements tant pour la mise en état de l'infrastructure technique artistique et l'équipement des salles de spectacle et des salles d'exposition que pour les structures d'accueil du public de plus en plus nombreux. Ils ont pu être réalisés grâce aux actions de la Régie des Bâtiments et du programme Beliris.
- Un contrat de gestion a été conclu avec la Tutelle en 2016 couvrant la période 2016 à 2019. Le Collège des Commissaires constate que certaines prescriptions du contrat de gestion ne sont pas ou ne sont que partiellement rencontrées en 2020 et insiste sur la nécessité d'un respect scrupuleux des clauses du contrat. En cas de mauvaise exécution dans le chef du PBA d'une des obligations imposées en application de ce contrat, dûment constatée par un rapport des Commissaires du Gouvernement, le gouvernement peut, après mise en demeure du Conseil d'administration de la société et après l'écoulement d'un délai d'un mois accordé à la société pour lui permettre de remplir ses obligations, diminuer la subvention d'un montant qui ne pourra excéder 10% de la subvention. Avant d'appliquer cette sanction, le ministre de tutelle entend le président du Conseil d'administration et le directeur général. Aucune mise en demeure n'a été reçue à ce jour. Le contrat de gestion 2016-2019 restera d'application jusqu'à l'entrée en vigueur d'un nouveau contrat.

## Autres mentions dans le cadre de l'article 3:6 § 1 du Code des Sociétés et des Associations

1. Événements postérieurs à la clôture :

Le CSA précise dans son article 3:6 § 1<sup>er</sup> 2<sup>o</sup> que « *Le rapport de gestion (...) comporte des données sur les événements importants survenus après la clôture de l'exercice.* » L'incendie survenu au Palais des Beaux-Arts le 18 janvier 2021 fait partie de ce que le CSA qualifie d'événement postérieur à la date de clôture de l'exercice. Ses conséquences sont en effet susceptibles d'influencer le patrimoine, la situation économique ou financière et/ou le résultat de la société. C'est la raison pour laquelle le Conseil d'administration s'est réuni une première fois lors d'une session extraordinaire qui a eu lieu le 22 janvier 2021 pour examiner les couvertures d'assurances.

Le comité d'audit s'est réuni une nouvelle fois le 27 janvier 2021 avec les deux commissaires réviseurs d'entreprises, présents à cette séance, pour examiner les conséquences financières du sinistre que le Palais a subi le 18 janvier 2021. Le Comité d'audit a examiné les risques éventuels que cet événement peut entraîner sur la continuité de la société.

En sa séance du 29 janvier 2021, le Conseil d'administration du Palais des Beaux-Arts a donc été amené à apprécier si les conséquences de l'incendie survenu au Palais des Beaux-Arts sont de nature à générer des incertitudes significatives sur la continuité de l'entreprise. Par rapport à cette question, il a évalué la solidité du Palais des Beaux-Arts sur base notamment de ses capitaux propres et des budgets 2021, tenant compte de l'impact de l'événement.

Les capitaux propres, qui s'élèvent à 47 275 000 €, ont été estimés suffisants. Le budget 2021 avait été

élaboré de manière prudente en tenant compte de la très grande incertitude concernant la reprise de l'activité dans le contexte du Covid et pesant tout particulièrement sur les revenus. Le Conseil a donc décidé de le laisser inchangé. Le Conseil s'est ensuite penché sur les liquidités de l'entreprise qui atteignaient 4 859 000 € à fin 2020. Au vu de l'incertitude supplémentaire causée par l'incendie dans un contexte déjà fortement perturbé et de ses conséquences potentielles sur les liquidités, le Conseil d'administration a souhaité renforcer la trésorerie de la société en sollicitant auprès de l'Agence Fédérale de la Dette une extension de la ligne de crédit actuelle de 3 millions € pour la porter à 5 millions €. Cette demande n'a pas été rencontrée et la ligne de crédit de 3 millions € octroyée le 22/10/2020 est donc restée inchangée.

2. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société. Conformément à l'article 3:6 § 1<sup>er</sup> 3<sup>o</sup> du CSA, le Conseil d'administration souhaite attirer l'attention sur les travaux de réparation consécutifs à l'incendie qui vont rendre impraticable le circuit sud d'expositions jusque fin 2022.

3. Article 3:6 § 1 4<sup>o</sup> : Au regard de la nature et de la spécificité des activités de la société, il n'y a eu aucune activité en matière de recherches et développement.

4. Article 3:6 § 1 5<sup>o</sup> : Données relatives à l'existence de succursales : pas d'application.

5. Suivant l'article 3:6 § 1 6<sup>o</sup> du CSA, le rapport annuel comporte « au cas où le bilan fait apparaître une perte reportée ou le compte de résultats fait apparaître pendant deux exercices successifs une perte de l'exercice, une justification de l'application

des règles comptables de continuité ». Le compte de pertes fait apparaître une perte de l'exercice à affecter de -978 950,12 €, qui augmente la perte reportée de 194 322,48 € à 1 173 272,60 €. Les comptes 2020 et le budget 2021 ont été établis avec la plus grande prudence et transparence possibles et tenant compte des incertitudes encore à venir. La trésorerie, dont l'état est actuellement satisfaisant, est suivie sur base régulière et pourrait le cas échéant être renforcée par le tirage éventuel de la ligne de crédit de 3 millions € octroyée par l'Agence Fédérale de la Dette en date du 22/10/2020. Sur base de ces éléments, ces comptes ont été établis selon des règles d'évaluation qui sont régies par le principe de continuité.

6. Article 3:6 § 1 7<sup>o</sup> : Autres mentions - intérêt opposé : les administrateurs ont indiqué qu'aucune décision n'avait été prise, ni aucune transaction décidée, susceptible de tomber dans le champ d'application de l'article 5:76 et de l'article 7:96 du CSA.

7. Article 3:6 § 1 8<sup>o</sup> : La société n'utilise pas de produits financiers dérivés. Elle a recours à des produits de placements de type certificats de trésorerie et fonds de placement liquides à capital garanti.

8. Le Conseil d'administration est composé de douze membres nommés par arrêté royal. Le gouvernement étant à l'époque en affaires courantes, les six membres dont le mandat venait à échéance le 31 décembre 2010, ont vu leur mission prolongée en vertu du principe de continuité de service public. Ce principe est appliqué de la même façon pour les cinq autres administrateurs dont le mandat a expiré le 31 décembre 2013. Un administrateur a remis

sa démission en 2013. En 2014, on déplore le décès de deux membres éminents du conseil, M. Jean-Pierre de Launoit, décédé le 12 novembre et M. Eric Antonis, décédé le 13 novembre. À partir du 21 décembre 2018, le gouvernement fédéral était à nouveau en affaires courantes. Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2020, un nouveau gouvernement de plein exercice est entré en fonction. La Ministre de tutelle a exprimé son intention de procéder aux nouvelles nominations.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale l'approbation des comptes, le report de la perte de l'exercice, ainsi que de donner décharge aux administrateurs et au Collège des Commissaires.

18 mars 2021 -  
Le Conseil d'Administration



## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Présidente : Isabelle Mazzara

Membres : Els Silvrants-Barclay, Thierry Bouckaert, Christine Claus, Jan Cornillie, Hakima Darhmouch, Jean Eylenbosch, Jos Geysels, Hilde Laga, Mohamed Ouachen, Dominique Savelkoul, Zehra Sayin

## COMITÉ D'AUDIT

Michel Praet, Geertrui Windels, Jean Courtin, Marc Blanpain et actionnaires

## COMITÉ DE DIRECTION

Chief Operations Officer : Albert Wastiaux  
Finance Director : Christine Perpette  
Exhibitions Director : Sophie Lauwers  
Music Director : Jérôme Giersé  
Human Resources Director : Ignace De Breuck  
Secretary General : Didier Verboomen

## ÉQUIPE DE MANAGEMENT

Head of Cinema : Juliette Duret  
Head of Artistic Development : Anna Vondracek  
Head of Institutional Relations : Magdalena Liskova  
Head of Marketing & Communication : Sandrine Demolin  
Head of Partnerships & Philanthropy : Elke Kristoffersen  
Managerial Head of Exhibitions : Evelyne Hinqué  
Audience Engagement Manager : Tine Van Goethem  
Planning Manager : Annik Halmes  
Public Services Manager : Matthieu Vanderdonck  
Manager Boxoffice : Chantal Matthys  
ICT & Digital Manager : François Pettiaux  
Investments, Security & Archives Manager : Stéphane Vanreppelen  
Facility Manager : Guillaume Creusat  
Manager Cleaning & Stock : Rudi Anneessens

## COMMISSAIRES

Marc Boeykens, Florence Lepoivre et Rika Denduyver

## AUDITEURS

Pierre Rion et Vital Put, conseillers de la Cour des comptes  
Bernard de Grand'Ry (RSM Belgium) et Olivier Declercq (KPMG)

## ACTIONNAIRES

L'État fédéral (67%) et la SFPI (33%)

## COLOPHON

Coordinateur et rédacteur en chef : Thomas Vandemeulebroucke

Concept et graphisme : inextremis.be

Auteurs : Johan De Smet, Kurt De Boodt, Elie Jesuran, Ignace De Breuck, Christine Perpette

Rédacteurs : Johan De Smet, Lotte Poté, Olivier Boruchowitch, Luc Vermeulen

Photographie :

© Elena Akilo  
© Amber Demuyck  
© Njaheut Gilles  
© Caroline Lessire  
© Illias Teirlinck  
© Christel Vandenbosch

Ce rapport annuel est disponible en néerlandais et français.

Publication : Albert Wastiaux





# Bozar

Centre for Fine Arts  
Rue Ravensteinstraat 23  
1000 Brussels  
[www.bozar.be](http://www.bozar.be)

Photos © Bozar  
Design inextremis.be