

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

21 januari 2026

BELEIDSNOTA (*)
Federale Culturele Instellingen

Zie:

Doc 56 **1282/ (2025/2026)**:
001 tot 015: Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

21 janvier 2026

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)
Institutions culturelles fédérales

Voir:

Doc 56 **1282/ (2025/2026)**:
001 à 015: Notes de politique générale.

(*) Conformément à l'article 111 du Règlement.

02903

N-VA	: Nieuw-Vlaamse Alliantie
VB	: Vlaams Belang
MR	: Mouvement Réformateur
PS	: Parti Socialiste
PVDA-PTB	: Partij van de Arbeid van België – Parti du Travail de Belgique
Les Engagés	: Les Engagés
Vooruit	: Vooruit
cd&v	: Christen-Democratisch en Vlaams
Ecolo-Groen	: Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
Anders.	: Anders.
DéFI	: Démocrate Fédéraliste Indépendant
ONAFH/INDÉP	: Onafhankelijk-Indépendant

Afkorting bij de nummering van de publicaties:		Abréviations dans la numérotation des publications:	
DOC 56 0000/000	Parlementair document van de 56 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 56 0000/000	Document de la 56 ^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi
QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA	Questions et Réponses écrites
CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag	CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral
CRABV	Beknopt Verslag	CRABV	Compte Rendu Analytique
CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toezpraken (met de bijlagen)	CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)
PLEN	Plenum	PLEN	Séance plénière
COM	Commissievergadering	COM	Réunion de commission
MOT	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

I. Algemene inleiding

Van de unieke rol die de federale culturele instellingen – het Nationaal Orkest van België, de Koninklijke Muntchouwburg en het Paleis voor Schone Kunsten – spelen in het culturele, institutionele en economische landschap van België ben ik me sterk bewust. Daarom heb ik voor deze drie instellingen een ambitieuze toekomst voor ogen.

Ik kies voor een duurzaam beleid met meer dynamiek, meer professionaliteit en meer efficiëntie. Ook stimuleer ik synergie tussen de instellingen en wil ik de samenwerking tussen de federale en de deelstaatregeringen verbeteren. Investeren in de uitzonderlijke culturele infrastructuur en digitalisering behoren eveneens tot mijn prioriteiten.

Zo zorg ik ervoor dat de drie instellingen beter aan de slag kunnen met de toekomstige uitdagingen en hun artistieke en maatschappelijke rol voluit kunnen vervullen. Mijn beleid wil immers bijdragen aan een levendig en innovatief cultuurbeleid, verankerd in onze hoofdstad, en met internationale uitstraling.

In dialoog met de drie instellingen zal ik ook in 2026 daartoe de passende stappen zetten.

II. Dotaties

A. Federale dotatie

De drie culturele instellingen kunnen rekenen op een adequate federale dotatie voor hun werking. De dotatie wordt voor elke instelling op dezelfde manier berekend, conform de verdeelsleutel in de beheersovereenkomst en de index uit de omzendbrief van 13 april 2025. Voor het Nationaal Orkest van België wordt de dotatie verhoogd met de bijdrage voor de pool der parastatalen.

De drie culturele instellingen blijven in 2026 geconfronteerd worden met de 1,8 % lineaire besparing die werd afgesproken bij de opmaak van het regeerakkoord. Bovendien zal er in 2026 ook een indexsprong minder zijn.

Nationaal Orkest van België	
Totale dotatie 2025	11.061.000 euro
Initiële begroting 2026	10.943.000 euro

I. Introduction générale

Je suis pleinement conscient du rôle unique que jouent les institutions culturelles fédérales – l'Orchestre national de Belgique, le Théâtre royal de la Monnaie et le Palais des Beaux-Arts – dans le paysage culturel, institutionnel et économique de la Belgique. C'est pourquoi j'envisage un avenir ambitieux pour ces trois institutions.

J'opte pour une politique durable, fondée sur davantage de dynamisme, de professionnalisme et d'efficacité. Je stimule également la synergie entre les institutions et souhaite améliorer la collaboration entre les gouvernements fédéral et des entités fédérées. L'investissement dans l'infrastructure culturelle exceptionnelle et dans la numérisation fait également partie de mes priorités.

Je veille ainsi à ce que ces trois institutions puissent mieux relever les défis à venir et pleinement remplir leur rôle artistique et sociétal. Ma politique entend en effet contribuer à une vie culturelle dynamique et innovante, ancrée dans notre capitale et rayonnant à l'international.

En concertation avec les trois institutions, je prendrai également en 2026 les mesures appropriées pour atteindre ces objectifs.

II. Dotations

A. Dotation fédérale

Les trois institutions culturelles peuvent compter sur une dotation fédérale adéquate pour leur fonctionnement. Cette dotation est calculée de la même manière pour chaque institution, conformément à la clé de répartition prévue dans le contrat de gestion et à l'indice mentionné dans la circulaire du 13 avril 2025. Pour l'Orchestre national de Belgique, la dotation est augmentée de la contribution au fonds des pools des parastataux.

En 2026, les trois institutions culturelles resteront confrontées à l'économie linéaire de 1,8 % décidée lors de l'élaboration de l'accord de gouvernement. De plus, il y aura également un saut d'indexation en moins en 2026.

Orchestre national de Belgique	
Dotation totale 2025	11.061.000 euros
Budget initial 2026	10.943.000 euros

Koninklijke Muntscouwburg	
Totale dotatie 2025	42.754.834 euro
Initiële begroting 2026	42.248.000 euro

Paleis voor Schone Kunsten	
Totale dotatie 2025	15.660.000 euro
Initiële begroting 2026	15.523.000 euro

B. Nationale Loterij

De federale dotatie aan de drie culturele instellingen wordt versterkt met een subsidie vanuit de Nationale Loterij. Deze subsidies kennen een significante stijging tegenover de vorige jaren. Hieronder geef ik de bedragen uit het definitieve verdelingsplan van de Nationale Loterij voor het jaar 2024 en het voorlopige verdelingsplan van de Nationale Loterij voor het jaar 2025 mee.

Nationaal Orkest van België	1.750.000 euro
Koninklijke Muntscouwburg	1.750.000 euro
Paleis voor Schone Kunsten	3.500.000 euro

III. Gemeenschappelijke ambities voor de drie instellingen

A. Nieuwe beheersovereenkomsten

Het vernieuwen van de beheersovereenkomsten met de drie federale culturele instellingen stond in 2025 op mijn planning. De vorige beheersovereenkomsten verlopen op 31 december 2024 en kenden een verlenging van rechtswege tot de inwerkingtreding van een nieuwe beheersovereenkomst. De nieuwe beheersovereenkomsten zullen de periode 2026-2029 omvatten.

De beheersovereenkomsten passen in het kader van de opdrachten van openbare dienstverlening die zijn vastgesteld bij de organieke wetten van de drie instellingen, te weten de wet van 22 april 1958 houdende statuut van het Nationaal Orkest van België, de wet van 19 april 1963 tot oprichting van een openbare instelling genaamd Koninklijke Muntscouwburg en de wet van 7 mei 1999 houdende oprichting van het Paleis voor Schone Kunsten in de vorm van een naamloze vennootschap van publiek recht met sociale doeleinden. Zonder afbreuk te doen aan hun artistieke onafhankelijkheid, zal ik aan elk van de instellingen ambitieuze en performante doelstellingen toevertrouwen, in verband met de kwaliteit van hun programmering, het belang van de opdrachten

Théâtre royal de la Monnaie	
Dotation totale 2025	42.754.834 euros
Budget initial 2026	42.248.000 euros

Palais des Beaux Arts	
Dotation totale 2025	15.660.000 euros
Budget initial 2026	15.523.000 euros

B. Loterie nationale

La dotation fédérale allouée aux trois institutions culturelles est renforcée par une subvention provenant de la Loterie Nationale. Ces subventions connaissent une augmentation significative par rapport aux années précédentes. Ci-dessous figurent les montants issus du plan de répartition définitif de la Loterie Nationale pour l'année 2024 et du plan de répartition provisoire pour l'année 2025.

Orchestre national de Belgique	1.750.000 euro
Théâtre royal de la Monnaie	1.750.000 euro
Palais des Beaux-Arts	3.500.000 euro

III. Ambitions communes aux trois institutions

A. Nouveaux contrats de gestion

Le renouvellement des contrats de gestion avec les trois institutions culturelles fédérales figurait à mon programme pour l'année 2025. Les anciens contrats de gestion, arrivés à échéance le 31 décembre 2024, ont été prolongés de plein droit jusqu'à l'entrée en vigueur des nouveaux contrats. Ces derniers couvriront la période 2026-2029.

Les contrats de gestion s'inscrivent dans le cadre des missions de service public définies par les lois organiques des trois institutions, à savoir la loi du 22 avril 1958 portant statut de l'Orchestre national de Belgique, la loi du 19 avril 1963 créant un établissement public dénommé "Théâtre royal de la Monnaie" et la loi du 7 mai 1999 portant création du Palais des Beaux-Arts sous la forme d'une société anonyme de droit public à finalité sociale. Sans porter atteinte à leur indépendance artistique, je confierai à chacune des institutions des objectifs ambitieux et performants, portant sur: la qualité de leur programmation, l'importance des missions qui leur sont assignées, l'impact positif de leurs activités sur le développement économique et culturel de Bruxelles

die hun zijn toevertrouwd, de positieve impact van hun activiteiten op de economische en culturele ontwikkeling van Brussel en België, en de internationale uitstraling die deze instellingen kunnen hebben voor de hoofdstad van Europa en het land in zijn geheel.

De besprekingen en onderhandelingen met de hier toe aangewezen vertegenwoordigers van elk van de betrokken instellingen werden in het najaar van 2025 opgestart en zijn op dit moment nog bezig.

In dit kader blijf ik, net als het voorbije jaar, ook een adequate controle en verantwoording vooropstellen. De culturele instellingen zijn onderworpen aan de controle van twee regeringscommissarissen en een afgevaardigde van de minister voor Begroting. Daarnaast zullen de culturele instellingen vooraf de doelstellingen voor het volgende begrotingsjaar vaststellen en zullen zij achteraf verslag uitbrengen over de goede uitvoering van hun opdrachten.

B. Synergieën en efficiëntie tussen de drie federale culturele instellingen

De samenwerking tussen het Nationaal Orkest van België (BNO), het Paleis voor Schone Kunsten (Bozar) en de Koninklijke Muntchouwburg (De Munt) vormt een strategisch zwaartepunt van het federale cultuurbeleid dat ik voor ogen heb. Deze drie instellingen delen niet alleen een fysieke verankering in het hart van Brussel, maar ook een gezamenlijke ambitie om de federale culturele aanwezigheid te versterken, artistieke excellentie te garanderen en een breed publiek te bereiken.

De synergieën tussen de instellingen zijn de voorbije seizoenen sterk verdiept en structureel ingebed. Ze overstijgen de projectmatige samenwerking en evolueren naar een duurzaam model van gedeelde visie, middelen en artistieke kracht.

De implementatie van de synergie tussen de drie federale instellingen zet ik in 2026 voort, net als in de voorgaande jaren.

Artistieke samenwerking

Artistiek vormen Bozar, De Munt en BNO een krachtig netwerk. Het jaarlijkse synergieconcert blijft een symbolisch en inhoudelijk hoogtepunt van die samenwerking. Waar in het verleden de nadruk lag op het samenbrengen van orkesten, wordt nu gewerkt vanuit dramaturgisch doordachte formats waarin de identiteit van elke partner maximaal tot zijn recht komt. Naast de artistieke ambitie van deze 'synergie'-concerten, is het ook een gelegenheid om vooruitgang te boeken in het

et de la Belgique, ainsi que le rayonnement international que ces institutions peuvent offrir à la capitale de l'Europe et au pays dans son ensemble.

Les discussions et négociations avec les représentants désignés de chacune des institutions concernées ont été entamées à l'automne 2025 et sont encore en cours à ce jour.

Dans ce cadre, je continue, comme l'année précédente, à accorder une importance particulière à un contrôle et un rapportage adéquats. Les institutions culturelles sont soumises au contrôle de deux commissaires du gouvernement ainsi que d'un représentant du ministre du Budget. En outre, les institutions culturelles devront définir à l'avance les objectifs pour le prochain exercice budgétaire et rendre compte a posteriori de la bonne exécution de leurs missions.

B. Synergies et efficacité entre les trois institutions culturelles fédérales

La coopération entre l'Orchestre national de Belgique (ONB), le Palais des Beaux-Arts (Bozar) et le Théâtre royal de la Monnaie (La Monnaie) constitue un axe stratégique majeur de la politique culturelle fédérale que je souhaite mettre en œuvre. Ces trois institutions partagent non seulement un ancrage physique au cœur de Bruxelles, mais aussi une ambition commune: renforcer la présence culturelle fédérale, garantir l'excellence artistique et toucher un large public.

Au cours des dernières saisons, les synergies entre les institutions se sont approfondies et structurées. Elles dépassent désormais le cadre d'une simple collaboration ponctuelle pour évoluer vers un modèle durable fondé sur une vision partagée, des moyens communs et une force artistique collective.

La mise en œuvre de ces synergies entre les trois institutions fédérales se poursuivra en 2026, dans la continuité des années précédentes.

Collaboration artistique

Sur le plan artistique, Bozar, La Monnaie et l'Orchestre national de Belgique (ONB) forment un réseau puissant. Le concert de synergie annuel demeure le point culminant, à la fois symbolique et artistique, de cette collaboration. Alors que, par le passé, l'accent était mis sur la simple réunion des orchestres, le travail s'appuie désormais sur des formats réfléchis d'un point de vue dramaturgique, permettant à l'identité propre de chaque partenaire de s'exprimer pleinement. Au-delà de l'ambition artistique

leren coördineren van complexe projecten tussen de drie federale culturele instellingen.

In 2026 wordt het oratorium *Fire in my mouth* van Julia Wolfe het centrale synergieconcert, uitgevoerd in coproductie tussen BNO, Bozar en De Munt. Deze grootschalige productie bundelt de orkestrale kracht van BNO, de koren en scenische expertise van De Munt en de productiecapaciteit van Bozar. Daarnaast wordt *Erwartung* van Arnold Schönberg opgevoerd als een tweede synergieproject dat de drie instellingen artistiek en technisch samenbrengt.

Naast deze grote producties wordt intensief samengewerkt rond *Symphonic Date*, een nieuw gezamenlijk format van BNO en Bozar dat klassieke muziek toegankelijker maakt voor een breder publiek en nieuwe doelgroepen bereikt. Het concept combineert korte concerten met inleidingen en een vernieuwde publieksbeleving in de Henry Le Bœufzaal.

In het voorjaar 2026 leggen BNO en Bozar een focus op Nadia Boulanger met een uitdagende orgelproductie die gebruik maakt van de glasvezelverbinding tussen de kathedraal en Bozar.

In het seizoen 2026-27 gaat deze intense samenwerking verder met de participatie van BNO in volgende thematische focussen: Portret van Anna Thorvaldsdottir, portret Pavel Kolesnikov, focus Echoes of Brussels, Festival Ars Musica, Festival Total Immersion, Festival Stravinsky, Klarafestival en Grand invité William Kentridge.

Ook Bozar en De Munt stemmen hun concertprogrammatie verder op elkaar af: bepaalde concertreeksen van Bozar worden geprogrammeerd in dialoog met de operaproducties van De Munt. De Munt is ook medeorganisator van een reeks concertante opera's uit het programma van Bozar. Ook in het kader van het Vocalissimo-project presenteren De Munt en Bozar zich gezamenlijk: een concert van solisten rond *Luciano Berio*, een barokconcert met *Concerto Köln* en een koorconcert rond de muziek van *Heinrich Schütz*.

Vanaf het seizoen 2026-27 voorzien de drie culturele instellingen een verdere uitbreiding van de synergieplannen, met een gezamenlijke opening van het seizoen. Er is de revival van het project *United Music of Brussels* dat onder een nieuwe naam een herstart zal kennen, en er zijn twee orkestprojecten in het openingsweekend, waarmee zowel De Munt als BNO hun seizoen in Bozar

de ces concerts de synergie, ils constituent également une opportunité précieuse d'apprentissage, favorisant la coordination de projets complexes entre les trois institutions culturelles fédérales.

En 2026, l'oratorio *Fire in my mouth* de Julia Wolfe constituera le concert de synergie central, réalisé en coproduction entre l'Orchestre national de Belgique (ONB), Bozar et La Monnaie. Cette production d'envergure réunira la puissance orchestrale de l'ONB, les chœurs et l'expertise scénique de La Monnaie, ainsi que la capacité de production de Bozar. En parallèle, l'œuvre *Erwartung* d'Arnold Schönberg sera présentée comme deuxième projet de synergie, rassemblant les trois institutions tant sur le plan artistique que technique.

Outre ces grandes productions, une collaboration étroite se poursuivra autour de *Symphonic Date*, un nouveau format commun de l'ONB et de Bozar visant à rendre la musique classique plus accessible à un public élargi et à atteindre de nouveaux publics. Le concept associe de courts concerts, des introductions explicatives et une expérience renouvelée du public dans la salle Henry Le Bœuf.

Au printemps 2026, l'Orchestre national de Belgique (ONB) et Bozar mettront l'accent sur Nadia Boulanger à travers une production pour orgue ambitieuse, exploitant la connexion en fibre optique entre la cathédrale et Bozar.

Pour la saison 2026-2027, cette collaboration intense se poursuivra avec la participation de l'ONB à plusieurs focales thématiques: Portrait d'Anna Thorvaldsdottir, Portrait de Pavel Kolesnikov, Focus "Echoes of Brussels", Festival Ars Musica, Festival Total Immersion, Festival Stravinsky, Klarafestival et Grand invité: William Kentridge.

Parallèlement, Bozar et La Monnaie continueront à harmoniser leur programmation de concerts: certaines séries de concerts de Bozar seront conçues en dialogue avec les productions lyriques de La Monnaie. De plus, La Monnaie sera co-organisatrice d'une série d'opéras en version concertante issus du programme de Bozar. Dans le cadre du projet Vocalissimo, La Monnaie et Bozar se présenteront également ensemble, avec un concert de solistes autour de la musique de *Luciano Berio*, un concert baroque avec *Concerto Köln* et un concert choral consacré à *Heinrich Schütz*.

À partir de la saison 2026-2027, les trois institutions culturelles prévoient une extension supplémentaire de leurs plans de synergie, marquée par une ouverture commune de la saison. Le projet *United Music of Brussels* fera l'objet d'une renaissance sous un nouveau nom, amorçant ainsi un nouveau départ. Deux projets orchestraux sont également prévus lors du week-end

openen. In december 2026 volgt opnieuw een synergieproject rondom *Erwartung* van Arnold Schönberg.

De drie culturele instellingen plannen dat seizoen ook een concertproject te maken waarbij ze teruggrijpen naar een historisch concert in 1936: een Soirée de Bruxelles waarbij De Munt en BNO een semi-scènische productie maakten in Bozar, met decors van Jean Brusselmans, die in het najaar 2026 een tentoonstelling krijgt in Bozar.

In het voorjaar 2027 volgt bovendien nog een gezamenlijke focus op *Huang Ruo*, waarbij BNO en Bozar een interactief orkestproject presenteren in aansluiting op de operaproductie van *Huang Ruo* in De Munt.

Met deze artistieke samenwerking wil ik illustreren hoe de instellingen niet louter parallel opereren, maar structureel verweven zijn in hun artistiek beleid. Door middelen, expertise en programmatie te bundelen, ontstaat een federale culturele dynamiek die de zichtbaarheid van ons kunstenlandschap nationaal én internationaal versterkt.

Beleidsmatige afstemming

Ik vind het eveneens belangrijk dat de samenwerking tussen de drie instellingen beleidsmatig is gestructureerd. Er vinden op vaste basis overlegmomenten plaats:

— tweewekelijks artistiek overleg tussen Bozar en BNO, dat aan de basis ligt van een afgestemde programmatie,

— tweemaandelijks strategisch overleg tussen de drie directies, waarin beleidslijnen worden afgestemd en gezamenlijke keuzes gemaakt

— regelmatig overleg tussen de financieel beheerders.

De administratieve teams van De Munt, Bozar en BNO houden elkaar bovendien op de hoogte van hun omkaderende projecten, met name projecten voor de implementatie van nieuwe beheersinstrumenten, of

d'ouverture, au cours duquel La Monnaie et l'Orchestre national de Belgique (ONB) inaugureront chacune leur saison à Bozar. En décembre 2026, un nouveau projet de synergie sera présenté autour de l'œuvre *Erwartung* d'Arnold Schönberg, poursuivant la dynamique de collaboration artistique entre les trois institutions fédérales.

Au cours de cette même saison 2026-2027, les trois institutions culturelles prévoient également de réaliser un projet de concert s'inspirant d'un événement historique de 1936: la Soirée de Bruxelles. À l'époque, La Monnaie et l'Orchestre national de Belgique (ONB) avaient présenté à Bozar une production semi-scénique dont les décors étaient signés Jean Brusselmans. À l'automne 2026, Bozar consacrera d'ailleurs une exposition à Jean Brusselmans, créant ainsi un lien direct entre le projet musical contemporain et cet héritage artistique historique.

Au printemps 2027, un focus commun consacré à *Huang Ruo* viendra encore renforcer cette dynamique: l'Orchestre national de Belgique (ONB) et Bozar y présenteront un projet orchestral interactif, conçu en résonance avec la production lyrique de *Huang Ruo* à La Monnaie.

Par cette collaboration artistique, je souhaite illustrer comment les institutions n'agissent pas simplement en parallèle, mais sont désormais structurellement intégrées dans une politique artistique commune.

Coordination stratégique

Je considère également qu'il est essentiel que la collaboration entre les trois institutions soit structurée sur le plan politique et stratégique. À cet effet, des réunions de concertation régulières sont organisées:

— un entretien artistique bimensuel entre Bozar et l'Orchestre national de Belgique (ONB), qui constitue la base d'une programmation coordonnée,

— une réunion stratégique bimestrielle réunissant les trois directions, au cours de laquelle les orientations stratégiques sont harmonisées et des décisions communes sont prises,

— et des concertations régulières entre les gestionnaires financiers, afin d'assurer une cohérence dans la gestion et l'utilisation des moyens.

Les équipes administratives de La Monnaie, Bozar et de l'Orchestre national de Belgique (ONB) se tiennent également mutuellement informées de leurs projets d'encadrement, notamment: les projets liés à la mise en

de ontwikkeling van gezamenlijke initiatieven, zoals de samenwerking via Visit Brussels, de invoering van de Europese invaliditeitskaart en het delen van beste praktijken op het gebied van klantrelatiebeheer (CRM). De Munt en Bozar willen in 2026 ook verder werken aan de mogelijkheid om gezamenlijke overheidsopdrachten te plaatsen. Ze zullen onderzoeken in welke sectoren dit het snelst en het meest efficiënt is om samen te werken.

Met deze overlegstructuur wil ik zorgen voor vroegtijdige afstemming, overlappingen voorkomen en toelaten gemeenschappelijke strategische doelen te realiseren, onder meer op het vlak van publiekswerking, educatie, internationale profilering en operationale werking.

Educatie en publiekswerking

De educatieve samenwerking tussen de federale culturele instellingen vormt voor mij een belangrijk onderdeel van deze synergie. Door de beperkte educatieve capaciteit bij BNO wordt reeds jarenlang nauw samengewerkt met de outreach-afdeling van Bozar. Dankzij deze samenwerking kunnen educatieve projecten – schoolconcerten, jongerenprogramma's, participatieve trajecten – op structurele wijze worden gerealiseerd.

Daarnaast werken de drie instellingen samen rond de orkestacademie, die jonge muzikanten opleidt en integreert in professionele producties. Meer dan twintig academiestudenten nemen actief deel aan producties in het seizoen 2025–2026. Ze worden begeleid door professionele musici en krijgen toegang tot masterclasses, concerten en coaching momenten binnen de drie instellingen.

Dit gedeelde educatieve beleid creëert volgens mij duurzame trajecten voor talentontwikkeling, versterkt de aansluiting tussen opleiding en praktijk, en draagt bij tot de zichtbaarheid van jong talent op nationale en internationale podia.

Structurele meerwaarde van de synergie

De samenwerking tussen BNO, Bozar en De Munt creëert in mijn ogen een meerwaarde die verder gaat dan de som van de delen. Door artistieke middelen, expertise en publiekswerking te bundelen, versterken

œuvre de nouveaux outils de gestion, le développement d'initiatives communes, telles que la collaboration avec Visit Brussels, l'introduction de la Carte européenne d'invalidité et le partage de bonnes pratiques en matière de gestion de la relation client (CRM). En 2026, La Monnaie et Bozar souhaitent également poursuivre le travail sur la possibilité de lancer des marchés publics conjoints. Ces institutions analyseront les secteurs où une telle coopération pourrait être mise en place plus rapidement et plus efficacement.

Grâce à cette structure de concertation, je souhaite assurer une coordination précoce, éviter les chevauchements et permettre la réalisation d'objectifs stratégiques communs, notamment dans les domaines de la médiation culturelle, de l'éducation, du rayonnement international et du fonctionnement opérationnel.

Education et actions en direction du public

La coopération éducative entre les institutions culturelles fédérales constitue pour moi un pilier essentiel de cette synergie. En raison de la capacité éducative limitée de l'Orchestre national de Belgique (ONB), une collaboration étroite est depuis plusieurs années mise en place avec le service d'action culturelle (outreach) de Bozar. Grâce à ce partenariat, il est possible de réaliser de manière structurelle divers projets éducatifs, tels que: des concerts en milieu scolaire, des programmes destinés aux jeunes, et des parcours participatifs favorisant la rencontre entre le public et les artistes.

Par ailleurs, les trois institutions collaborent autour de l'Académie de l'orchestre, qui a pour mission de former de jeunes musiciens et de les intégrer dans des productions professionnelles. Plus de vingt étudiants de l'académie participent activement aux productions de la saison 2025–2026. Ils sont encadrés par des musiciens professionnels et bénéficient d'un accès privilégié à des masterclasses, des concerts et des séances de coaching au sein des trois institutions.

Selon moi, cette politique éducative commune permet de créer des parcours durables de développement des talents, de renforcer le lien entre la formation et la pratique professionnelle, et de favoriser la visibilité des jeunes artistes sur les scènes nationales et internationales.

Valeur structurelle de la synergie

La coopération entre l'Orchestre national de Belgique (ONB), Bozar et La Monnaie crée, à mes yeux, une valeur ajoutée qui dépasse la simple somme de leurs contributions individuelles. En mutualisant leurs moyens

de instellingen hun internationale uitstraling en vergroten ze de slagkracht van hun gezamenlijke artistieke stem.

De synergie heeft drie belangrijke strategische effecten:

— Artistieke hefboomwerking: grootschalige producties worden mogelijk door gecombineerde krachten

— Efficiëntie en complementariteit: dubbelingen in programmering worden vermeden en middelen worden doelgerichter ingezet

— Internationale uitstraling: gezamenlijke projecten positioneren de drie instellingen als een coherent federaal cultureel front

Ik ben ervan overtuigd dat de structurele samenwerking tussen deze instellingen een sleutelement is in de positionering van België als culturele natie. Ze onderstreept de federale ambitie om artistieke excellentie en maatschappelijke relevantie te verbinden.

C. Verdere integratie tussen het Paleis voor Schone Kunsten en het Nationaal Orkest van België

Van het Paleis voor Schone Kunsten en het Nationaal Orkest van België verwacht ik dat ze in 2026 verdere stappen zetten richting een geleidelijke integratie tussen beide instellingen. Op artistiek vlak worden hierover alvast ambitieuze afspraken gemaakt: vanaf het seizoen 2025–2026 is BNO betrokken bij haast elk thematisch project van Bozar.

In het voorjaar 2026 gaat het onder meer over:

— Portret Julia Wolfe, met het oratorium *Fire in my mouth* en het percussieconcerto *Body Language*

— Portret Lea Desandre, met het galaconcert in mei 2026

— Festival *Beats & Pieces*, met het openingsconcert met percussionist Colin Currie

— Festival *Bartók*: gezamenlijk componistenfestival waarbij Bozar de twee orkestproducties aanvult met een participatieproject *Bartók Marathon*, een *Concert Croissant* en een dansproductie van ECCE

artistiques, leur expertise et leurs actions en direction du public, ces institutions renforcent leur rayonnement international et augmentent la portée et l'impact de leur voix artistique commune.

La synergie produit ainsi trois effets stratégiques majeurs:

— effet de levier artistique: des productions de grande envergure deviennent possibles grâce à la mise en commun des forces;

— efficience et complémentarité: les doublons de programmation sont évités, et les ressources sont utilisées de manière plus ciblée et optimale;

— rayonnement international: les projets conjoints positionnent les trois institutions comme un front culturel fédéral cohérent, renforçant la visibilité de la Belgique sur la scène internationale.

Je suis convaincu que la coopération structurelle entre ces institutions constitue un élément clé dans la position de la Belgique en tant que nation culturelle. Elle souligne l'ambition fédérale de lier l'excellence artistique à la pertinence sociale.

C. Poursuite de l'intégration entre le Palais des Beaux-Arts et l'Orchestre national de Belgique

Je m'attends à ce que le Palais des Beaux-Arts (Bozar) et l'Orchestre national de Belgique (ONB) fassent, en 2026, de nouveaux pas vers une intégration progressive entre les deux institutions. Sur le plan artistique, des accords ambitieux ont d'ores et déjà été conclus: à partir de la saison 2025–2026, l'ONB participera à presque tous les projets thématiques de Bozar.

Au printemps 2026, cette collaboration concernera notamment les projets suivants::

— Portrait Julia Wolfe, avec l'oratorio *Fire in my mouth* et le concerto pour percussions *Body Language*.

— Portrait Lea Desandre, avec un concert de gala prévu en mai 2026.

— Festival *Beats & Pieces*, dont le concert d'ouverture mettra en vedette le percussionniste Colin Currie.

— Festival *Bartók*, un festival de compositeurs commun au cours duquel Bozar complétera les deux productions orchestrales par un projet participatif "Bartók Marathon", un *Concert Croissant* et une production chorégraphique de ECCE

— Klarafestival met twee concerten

— Focus *Echoes of the 20th Century*, met de Wonderbaarlijke Mandarijn van Bartók

— Focus *Nadia Boulanger* met een uitdagende orgel-productie die gebruikt maakt van de glasvezelverbinding tussen de kathedraal en Bozar

In het seizoen 2026-27 gaat deze intense samenwerking verder met de participatie van BNO in volgende thematische focussen:

— Portret *Anna Thorvaldsdottir*

— Portret *Pavel Kolesnikov*

— Focus *Echoes of Brussels*

— Festival *Ars Musica*

— Festival *Total Immersion*

— Festival *Stravinsky*

— Klarafestival

— Grand invité William Kentridge

Daarnaast is BNO de preferentiële partner voor de artistieke beleidskeuzes van Bozar: de klemtoon op transmuzikale projecten waarbij de verschillende muziekgenres elkaar ontmoeten (in 2026 project *BNO + Cécile McLorin Salvant*), de klemtoon op nieuwe concertformats (in 2026 project *William Kentridge + Symphonic Dates met Thomas Vanderveken*).

Met het format *Symphonic Dates* willen beide instellingen een jong en nieuw publiek bereiken. Dit past in de gezamenlijke inspanningen rond publiekswerking, met in 2026 nog de projecten voor scholen en families: *Musica Maestro*, *Sing*, *Winterconcert*, *Guided concerts*. Vanaf najaar 2026 wordt daarnaast een nieuw format voor open repetities van BNO in Bozar ontwikkeld.

Ook op operationeel en logistiek vlak vraag ik Bozar en BNO in 2026 verder werk te maken van structurele samenwerking, met het oog op artistieke hefboomwerking, efficiëntie en complementariteit, internationale

— Klarafestival, avec deux concerts coproduits.

— Focus *Echoes of the 20th Century*, comprenant Le Mandarin merveilleux de Bartók.

— Focus Nadia Boulanger, avec une production pour orgue ambitieuse exploitant la liaison en fibre optique entre la cathédrale et Bozar.

Au cours de la saison 2026–27, cette collaboration approfondie se poursuivra avec la participation de l'Orchestre national de Belgique (ONB) à plusieurs thématiques:

— Portret *Anna Thorvaldsdottir*

— Portret *Pavel Kolesnikov*

— Focus *Echoes of Brussels*

— Festival *Ars Musica*

— Festival *Total Immersion*

— Festival *Stravinsky*

— Klarafestival

— Grand invité William Kentridge

Sur le plan artistique, l'ONB est désormais le partenaire privilégié des orientations culturelles de Bozar. La programmation mettra l'accent sur: des projets trans-musicaux, où se rencontrent divers genres musicaux – par exemple en 2026, le projet ONB + Cécile McLorin Salvant; de nouveaux formats de concert, tels que William Kentridge + Symphonic Dates avec Thomas Vanderveken.

Le format *Symphonic Dates* vise à attirer un public jeune et nouveau, dans le cadre d'un travail commun de s'orienter vers le public. En 2026, plusieurs projets éducatifs et familiaux seront également développés: *Musica Maestro*, *Sing*, *Winterconcert* et *Guided Concerts*. À partir de l'automne 2026, un nouveau format de répétitions ouvertes de l'ONB à Bozar sera mis en place.

Sur le plan opérationnel et logistique, je demande à Bozar et à l'ONB de renforcer leur coopération structurelle en 2026, afin de consolider: la puissance artistique (effet de levier), l'efficacité et la complémentarité des

uitstraling en verdere integratie van de diensten. Zie ook hoofdstuk III.B.

IV. Beleidsintenties voor elke instelling

A. Nationaal Orkest van België

Het Nationaal Orkest van België (BNO) bevindt zich op een scharniermoment. In een wereld die steeds sneller verandert, neemt de rol van cultuur en muziek een bijzondere plaats in. Muziek overstijgt grenzen, verbindt gemeenschappen en draagt bij tot het federale en internationale imago van ons land.

De komende jaren wil ik dat BNO niet alleen excelleert op artistiek vlak, maar ook dat het zijn positie als federale culturele speler met internationale uitstraling versterkt. Drie strategische pijlers staan daarbij centraal:

— Artistieke excellentie: een programmatie die traditie en hedendaagse creatie met elkaar verbindt, die nieuwe publieken aanspreekt en het artistiek erfgoed van België uitdraagt

— Synergie en samenwerking: de nauwe partnerschappen met Bozar en De Munt vormen een structurele hefboom voor een sterker en coherenter federaal cultuurbeleid en organisatievorm

— Publieksoontwikkeling en maatschappelijke verankering: door toegankelijkheid, participatie en innovatie maakt BNO klassieke muziek relevant voor nieuwe generaties

A1. Financiering en begroting 2026

BNO vervult zijn opdracht als federale culturele instelling met een duidelijk engagement voor een duurzame en transparante financiële werking. Binnen het huidige economische klimaat – gekenmerkt door stijgende personeelskosten, noodzakelijke infrastructuurinvesteringen en de nood aan structurele vernieuwing – zet het orkest in op een evenwichtig financieel beleid dat artistieke ambitie koppelt aan efficiënt beheer en langetermijnpact.

Strategisch financieel kader

Het uitgavenbudget voor 2026 weerspiegelt een duidelijke keuze voor de verduurzaming en structurele verankering van de kernfuncties van het orkest, zodat de werking stabiel wordt en een grotere maatschappelijke, financiële en artistieke hefboom kan creëren.

moyens, le rayonnement international et la meilleure intégration de leurs services. Voir aussi le chapitre III.B.

IV. Intentions stratégiques pour chaque institution

A. Orchestre national de Belgique

L'Orchestre national de Belgique (ONB) se trouve à un moment charnière. Dans un monde en constante accélération, le rôle de la culture et de la musique occupe une place particulière. La musique transcende les frontières, relie les communautés et contribue à l'image fédérale et internationale de notre pays.

Au cours des prochaines années, je souhaite que l'ONB non seulement excelle sur le plan artistique, mais qu'il renforce également sa position en tant qu'acteur culturel fédéral de rayonnement international. Trois axes stratégiques sont au cœur de cette ambition:

— Excellence artistique: une programmation qui relie tradition et création contemporaine, qui attire de nouveaux publics et qui promeut le patrimoine artistique de la Belgique.

— Synergie et collaboration: les partenariats étroits avec Bozar et La Monnaie constituent un levier structurel pour une politique culturelle fédérale plus forte et une organisation plus cohérente.

— Développement des publics et ancrage sociétal: grâce à l'accessibilité, la participation et l'innovation, l'ONB rend la musique classique pertinente pour les nouvelles générations.

A1. Financement et budget 2026

L'ONB remplit sa mission en tant qu'institution culturelle fédérale avec un engagement clair en faveur d'une gestion financière durable et transparente. Dans le contexte économique actuel – marqué par la hausse des coûts salariaux, la nécessité d'investissements dans les infrastructures et le besoin de renouveau structurel – l'orchestre mise sur une politique financière équilibrée, alliant ambition artistique, gestion efficace et impact à long terme.

Cadre financier stratégique

Le budget des dépenses pour 2026 reflète un choix clair en faveur de la durabilité et de l'ancrage structurel des fonctions essentielles de l'orchestre, afin de rendre son fonctionnement plus stable et de créer un levier sociétal, financier et artistique plus important.

Eerder dan te focussen op uitbreiding, richt BNO zich op het consolideren van zijn basiswerking, het optimaliseren van de interne organisatie en het creëren van voorwaarden voor duurzame groei op middellange termijn. Dit vertaalt zich in gerichte investeringen die niet alleen de artistieke slagkracht versterken, maar ook de resistentie van de organisatie verhogen tegen externe economische schokken.

Inkomsten

De inkomsten in 2026 bestaan uit: een federale dotatie als structurele ruggengraat van de werking, steun van de Nationale Loterij, inkomsten uit de Tax Shelter, private fondsenwerving en publiekprojecten en eigen inkomsten uit zaalgebruik en nevenactiviteiten.

Door deze mix aan middelen te stabiliseren en stapsgewijs te verduurzamen, ontstaat een financieel fundament dat artistieke keuzes ondersteunt en toelaat om doelgericht maatschappelijke en culturele impact te realiseren.

Uitgaven

De stijging van de personeelskost (+ €737.000) vloeit hoofdzakelijk voort uit een verschuiving van externe expertise naar interne functies, aangevuld met een gerichte investering in fondsenwerving en de verwerking van loonindexeringen. Deze herschikking verhoogt de stabiliteit en strategische controle over de werking zonder een disproportionele toename van de globale uitgaven.

Daarnaast worden gerichte investeringen voorzien in:

— Repetitiezaal: verdere optimalisering om ze zowel artistiek als commercieel duurzaam te benutten.

— Podiuminfrastructuur: aankoop en vervanging van stoelen, pupiters en instrumentenkisten, wat de afhankelijkheid van huur vermindert en op middellange termijn rendeert.

— Digitalisering: een fundamentele modernisering van interne processen en rapportering, als strategische voorwaarde voor groei en controleerbaarheid.

Deze keuzes verhogen de operationele efficiëntie en zorgen voor een structurele verankering van de werking.

Plutôt que de se concentrer sur l'expansion, l'ONB met l'accent sur la consolidation de ses activités de base, l'optimisation de son organisation interne et la création des conditions nécessaires à une croissance durable à moyen terme. Cela se traduit par des investissements ciblés qui renforcent non seulement la capacité artistique, mais aussi la résilience de l'organisation face aux chocs économiques externes.

Recettes

Les recettes en 2026 se composent d'une dotation fédérale servant de colonne vertébrale structurelle du fonctionnement, du soutien de la Loterie Nationale, des recettes issues du Tax Shelter, du mécénat privé et des projets destinés au public, ainsi que des recettes propres provenant de l'utilisation des salles et d'activités annexes.

En stabilisant et en rendant progressivement plus durables ces différentes sources de financement, se crée un socle financier qui soutient les choix artistiques et permet de réaliser, de manière ciblée, un impact sociétal et culturel.

Dépenses

L'augmentation des coûts de personnel (+ 737.000 €) découle principalement du transfert d'expertises externes vers des fonctions internes, complétée par un investissement ciblé dans la collecte de fonds et la prise en compte des indexations salariales. Cette réorganisation accroît la stabilité et le contrôle stratégique du fonctionnement sans entraîner une hausse disproportionnée des dépenses globales.

Par ailleurs, des investissements ciblés sont prévus dans les domaines suivants:

— Salle de répétition: poursuite de son optimisation afin d'en faire un espace durable tant sur le plan artistique que commercial.

— Infrastructure scénique: achat et remplacement de chaises, pupitres et caisses d'instruments, réduisant ainsi la dépendance à la location et générant un rendement à moyen terme.

— Numérisation: modernisation fondamentale des processus internes et du reporting, condition stratégique à la croissance et à la maîtrise des activités.

Ces choix renforcent l'efficacité opérationnelle et assurent un ancrage structurel du fonctionnement.

A2. Artistieke werking met internationale uitstraling

De artistieke werking van BNO vertrekt vanuit een heldere ambitie: de klassieke muziek van gisteren, vandaag en morgen toegankelijk en relevant maken voor een breed en divers publiek. BNO bouwt hierbij voort op zijn symfonische kern en ontwikkelt nieuwe formats die de concertbeleving verbreden en verdiepen.

Artistieke visie en programmatie

Het seizoen 2025–26 werd opgezet vanuit een vernieuwde benadering van de orkestwerking. Naast de klassieke symfonische kernactiviteiten investeert BNO in innovatieve concertformats die nieuwe publieken aanspreken en de symfonische ervaring herdefiniëren.

Voorbeelden hiervan zijn:

- *Staging the Concert*: een grootschalige productie die diverse kunstvormen en performatief orkest combineert, gelanceerd in september 2025;
- Cross-overproducties met onder meer *Zaho de Sagazan* en *SCYLLA*, goed voor 10.000 bezoekers waarvan merendeels nieuw publiek;
- *Symphonic Dates*: een toegankelijk concept van één uur, met introductie door Thomas Vanderveken, gericht op nieuwe doelgroepen;
- Een meditatief concert tijdens *Klarafestival*, voortbouwend op het succesvolle Arvo Pärt-project in 2025;
- De hervatting van de internationale concerttours, onder meer naar Zuid-Korea (2025) en Japan (2026).

Met deze initiatieven bereikt BNO niet alleen een groter publiek, maar vooral een breder en diverser publiek, zonder de artistieke diepgang uit het oog te verliezen. De concertagenda stijgt van 41 naar 75 concerten dit seizoen, wat de zichtbaarheid van het orkest nationaal én internationaal aanzienlijk vergroot.

Internationale positie en uitstraling

Internationale aanwezigheid vormt een essentieel onderdeel van de artistieke strategie. BNO beschouwt buitenlandse tours niet louter als presentatiemomenten, maar als strategische instrumenten voor culturele diplomatie en reputatieopbouw. Daarnaast versterken internationale tours de onderlinge artistieke samenhang en creëren ze een sterke collectieve dynamiek

A2. Fonctionnement artistique et rayonnement international

Le fonctionnement artistique de l'ONB repose sur une ambition claire: rendre la musique classique d'hier, d'aujourd'hui et de demain accessible et pertinente pour un public large et diversifié. L'ONB s'appuie pour cela sur son noyau symphonique et développe de nouveaux formats qui élargissent et approfondissent l'expérience du concert.

Vision artistique et programmation

La saison 2025–2026 a été conçue selon une approche renouvelée du fonctionnement de l'orchestre. Outre ses activités symphoniques classiques, l'ONB investit dans des formats de concert innovants qui attirent de nouveaux publics et redéfinissent l'expérience symphonique.

Parmi ces initiatives:

- *Staging the Concert*: une production d'envergure combinant diverses formes artistiques et un orchestre performatif, lancée en septembre 2025;
- Productions "cross-over" avec notamment *Zaho de Sagazan* et *SCYLLA*, ayant réuni 10.000 spectateurs, dont la majorité constituait un nouveau public;
- *Symphonic Dates*: un concept accessible d'une heure, présenté par Thomas Vanderveken, visant de nouveaux groupes de spectateurs;
- Un concert méditatif pendant le *Klarafestival*, dans la continuité du projet à succès autour d'Arvo Pärt en 2025;
- La reprise des tournées internationales, notamment en Corée du Sud (2025) et au Japon (2026).

Grâce à ces initiatives, l'ONB atteint non seulement un public plus large, mais surtout un public plus diversifié, sans jamais perdre de vue la profondeur artistique. Le calendrier des concerts passe de 41 à 75 représentations cette saison, ce qui accroît considérablement la visibilité de l'orchestre tant sur le plan national qu'international.

Position et rayonnement internationaux

La présence internationale constitue un élément essentiel de la stratégie artistique. L'ONB ne considère pas les tournées à l'étranger comme de simples occasions de se produire, mais comme des instruments stratégiques de diplomatie culturelle et de construction de réputation. De plus, ces tournées renforcent la cohésion artistique interne et créent une dynamique collective forte au sein

binnen het orkest, wat een belangrijke hefboom vormt voor de verdere artistieke ontwikkeling.

In 2025 werd de internationale werking hervat met een tournee in Zuid-Korea. In 2026 volgt een concert-tournee in Japan en worden structurele samenwerkingen opgezet met de orkesten van Lyon en Lille. Daarnaast is BNO opnieuw prominent aanwezig in de grote Europese steden, waaronder Amsterdam, Parijs en Wiesbaden.

Deze internationale werking is structureel ingebed in de meerjarige strategie van het orkest en verankert BNO duurzaam in een internationaal netwerk van culturele partners en podia. Ze versterkt de positie van BNO als federale culturele speler met internationale uitstraling en draagt bij aan het imago van België als culturele natie in Europa en daarbuiten.

Artistieke identiteit en repertoire

Het repertoire van BNO strekt zich uit van de barok tot hedendaagse creaties. Door het klassieke repertoire in dialoog te brengen met nieuwe muziek en interdisciplinaire projecten, creëert het orkest een artistieke identiteit die zowel geworteld als vooruitstrevend is.

De artistieke strategie is gericht op drie assen:

- Excellentie in uitvoering: de kernrepertoireconcerten blijven het fundament van de programmering;
- Verbinding en vernieuwing: via cross-over, participatieprojecten en vernieuwende formats;
- Creatie en toekomstgerichtheid: met bijzondere aandacht voor hedendaagse componisten en Belgische creaties.

Maatschappelijke verankering

De artistieke werking van BNO staat niet los van de samenleving. Het orkest beschouwt kunst als een gemeenschappelijk goed en ziet zijn rol als bruggenbouwer tussen generaties, culturen en gemeenschappen. Door zijn verankering in Brussel fungeert BNO als een cultureel ankerpunt voor nationale en internationale publieken.

Daarbij hoort een actief engagement voor publieksontwikkeling, participatie en educatie, met oog voor de maatschappelijke relevantie van een symfonisch orkest in de 21^{ste} eeuw.

de l'orchestre, formant ainsi un levier important pour le développement artistique futur.

En 2025, l'activité internationale a repris avec une tournée en Corée du Sud. En 2026, une tournée de concerts est prévue au Japon, accompagnée de collaborations structurelles avec les orchestres de Lyon et de Lille. Par ailleurs, l'ONB sera à nouveau présent de manière marquante dans les grandes villes européennes, notamment à Amsterdam, Paris et Wiesbaden.

Cette activité internationale est structurellement intégrée dans la stratégie pluriannuelle de l'orchestre et ancre durablement l'ONB dans un réseau international de partenaires culturels et de scènes prestigieuses. Elle renforce la position de l'ONB en tant qu'acteur culturel fédéral de rayonnement international et contribue à l'image de la Belgique comme nation culturelle en Europe et au-delà.

Identité artistique et répertoire

Le répertoire de l'ONB s'étend de la musique baroque aux créations contemporaines. En mettant en dialogue le répertoire classique avec la musique nouvelle et des projets interdisciplinaires, l'orchestre façonne une identité artistique à la fois enracinée dans la tradition et tournée vers l'avenir.

La stratégie artistique s'articule autour de trois axes:

- Excellence d'interprétation: les concerts du répertoire central demeurent le fondement de la programmation;
- Connexion et innovation: à travers des projets "cross-over", participatifs et des formats renouvelés;
- Création et vision d'avenir: avec une attention particulière portée aux compositeurs contemporains et aux créations belges.

Ancrage sociétal

L'activité artistique de l'ONB ne se conçoit pas en dehors de la société. L'orchestre considère l'art comme un bien commun et se voit comme un bâtisseur de ponts entre les générations, les cultures et les communautés. Grâce à son ancrage à Bruxelles, l'ONB agit comme un point de repère culturel pour des publics nationaux et internationaux.

Cela s'accompagne d'un engagement actif en faveur du développement des publics, de la participation et de l'éducation, tout en portant une attention particulière à la pertinence sociétale d'un orchestre symphonique au XXI^e siècle.

A3. Samenwerking met de deelstaten

Als federale culturele instelling heeft BNO een duidelijke opdracht: zijn artistieke werking niet enkel in Brussel, maar in het hele land zichtbaar en toegankelijk maken. Via een doordachte spreiding van concerten wil BNO een breed en geografisch divers publiek bereiken, en zo zijn federale rol concreet invullen.

Concertspreiding in het hele land

BNO treedt jaarlijks op in concertzalen en cultuurhuizen in alle landsdelen. In Wallonië concerteert het orkest onder meer in Namen, Charleroi, Louvain-la-Neuve, Virton en Luik. In de Duitstalige Gemeenschap is Sankt Vith een vaste locatie. In Vlaanderen staan onder meer Antwerpen, Brugge, Kortrijk, Roeselare, Turnhout, Leuven, Hasselt en Oostende op de agenda.

Deze spreiding is een essentieel onderdeel van de federale opdracht van het orkest. Ze zorgt ervoor dat de werking van BNO structureel aanwezig is in alle landsdelen, en dat de publieksbasis verbreed en versterkt wordt.

Samenwerking met lokale spelers

BNO werkt op deze locaties samen met lokale cultuurhuizen, concertzalen en festivals, waardoor de symfonische werking breed verspreid en toegankelijk wordt. Deze aanpak laat toe om een divers publiek te bereiken en de federale culturele aanwezigheid concreet waar te maken.

Een groeiende uitdaging

De structurele spreiding van concerten over het hele land is een essentieel onderdeel van de missie van BNO. Het maakt BNO uniek in vergelijking met andere orkesten in België: ze brengen symfonische muziek tot bij gemeenschappen en steden waar dit niet vanzelfsprekend is.

Dit betekent ook optreden op locaties die vaak over beperkte middelen beschikken. Terwijl de productiekosten sterk stijgen, is de algemene tendens dat uitkoopsommen dalen. De kloof tussen de werkelijke kost en de financiële draagkracht van lokale organisatoren wordt daardoor steeds groter.

BNO blijft zich in 2026 inzetten om deze federale opdracht volwaardig waar te maken, maar erkent tegelijk

A3. Collaboration avec les entités fédérées

En tant qu'institution culturelle fédérale, l'ONB a une mission claire: rendre son activité artistique visible et accessible non seulement à Bruxelles, mais dans tout le pays. Grâce à une répartition réfléchie de ses concerts, l'ONB souhaite atteindre un public large et géographiquement diversifié, donnant ainsi une concrétisation tangible à son rôle fédéral.

Représentations dans tout le pays

Chaque année, l'ONB se produit dans des salles de concert et des centres culturels situés dans toutes les régions du pays. En Wallonie, l'orchestre donne des concerts notamment à Namur, Charleroi, Louvain-la-Neuve, Virton et Liège. Dans la Communauté germanophone, Saint Vith constitue un lieu fixe. En Flandre, le programme comprend entre autres Anvers, Bruges, Courtrai, Roulers, Turnhout, Louvain, Hasselt et Ostende.

Ces représentations constituent un élément essentiel de la mission fédérale de l'orchestre. Elle garantit une présence structurelle de l'ONB dans toutes les régions du pays et contribue à élargir et à renforcer sa base de public.

Collaboration avec des acteurs locaux

L'ONB collabore, dans ces différents lieux, avec des centres culturels, des salles de concert et des festivals locaux, ce qui permet de diffuser et de rendre accessible son activité symphonique à grande échelle. Cette approche offre la possibilité de toucher un public diversifié et de concrétiser pleinement la présence culturelle fédérale de l'orchestre.

Un défi croissant

La diffusion structurelle des concerts à travers tout le pays constitue un élément essentiel de la mission de l'ONB. Elle rend l'orchestre unique par rapport aux autres formations belges: il apporte la musique symphonique au cœur de communautés et de villes où celle-ci n'est pas toujours évidente.

Cela implique également de se produire dans des lieux disposant souvent de moyens limités. Alors que les coûts de production augmentent fortement, la tendance générale est à la baisse des cachets versés par les organisateurs. L'écart entre le coût réel d'un concert et la capacité financière des organisateurs locaux ne cesse donc de se creuser.

En 2026, l'ONB continuera à s'engager pleinement pour remplir cette mission fédérale, tout en reconnaissant

dat deze uitdaging de komende jaren steeds complexer wordt, zeker in een context van besparingen en stijgende kosten. Het waarborgen van deze missie vraagt dan ook om structurele aandacht en ondersteuning, zodat BNO zijn unieke rol in het culturele landschap van het land kan blijven vervullen.

A4. Professionalisering en digitalisering

BNO zet de komende jaren sterk in op de professionalisering en modernisering van zijn interne werking. De groei van de artistieke activiteit en de toenemende complexiteit van productie- en werkprocessen vragen een organisatie die efficiënt, transparant en toekomstgericht functioneert.

Deze professionalisering is geen losstaande operatie, maar structureel ingebed in de meerjarige strategie van het orkest. Ze vormt de basis waarop artistieke ambities duurzaam kunnen worden gerealiseerd.

Interne versterking en organisatorische ontwikkeling

In 2026 wordt ingezet op het structureel herankeren van functies die tijdelijk extern werden ingevuld, waaronder zakelijk leider, artistiek planner en preventieadviseur. Deze herschikking versterkt de stabiliteit en kennisopbouw van de organisatie.

Daarnaast wordt de personeelsstructuur gericht aangevuld met een fundraiser, met het oog op de versterking van de eigen inkomstenbasis op middellange termijn. Ook binnen productie, communicatie en technische ondersteuning wordt ingezet op een stabiele interne structuur, zodat het orkest beter gewapend is om een groeiende en complexere programmatie professioneel te dragen.

Digitalisering als strategische hefboom

Digitalisering vormt een centrale hefboom voor efficiëntie en transparantie. In 2026 zet BNO belangrijke stappen in de modernisering van interne processen:

- invoering van geïntegreerde plannings- en opvolgingsystemen;
- digitalisering van logistieke en personeels-administratie;

que ce défi deviendra de plus en plus complexe dans les années à venir, en particulier dans un contexte de restrictions budgétaires et de hausse des coûts. Garantir cette mission nécessite donc une attention et un soutien structurels, afin que l'ONB puisse continuer à jouer son rôle unique dans le paysage culturel du pays.

A4. Professionnalisation et numérisation

Dans les années à venir, l'ONB mise résolument sur la professionnalisation et la modernisation de son fonctionnement interne. La croissance de l'activité artistique et la complexité croissante des processus de production et de travail exigent une organisation efficace, transparente et tournée vers l'avenir.

Cette professionnalisation n'est pas une démarche isolée, mais s'inscrit structurellement dans la stratégie pluriannuelle de l'orchestre. Elle constitue la base sur laquelle les ambitions artistiques peuvent être réalisées de manière durable.

Renforcement interne et développement organisationnel

En 2026, l'accent sera mis sur la réintégration structurelle de fonctions précédemment assurées de manière temporaire par des collaborateurs externes, telles que la direction administrative, la planification artistique et le conseil en prévention. Cette réorganisation renforce la stabilité et favorise l'accumulation de savoir-faire au sein de l'organisation.

La structure du personnel sera également complétée de manière ciblée par le recrutement d'un chargé de levée de fonds, dans le but de renforcer la base de revenus propres à moyen terme. En parallèle, un effort particulier sera consacré à la consolidation des équipes production, communication et soutien technique, afin de doter l'orchestre d'une structure interne stable, capable de gérer de manière professionnelle une programmation en pleine croissance et de plus en plus complexe.

La numérisation comme levier stratégique

La numérisation constitue un levier central d'efficacité et de transparence. En 2026, l'ONB franchira d'importantes étapes dans la modernisation de ses processus internes:

- mise en place de systèmes intégrés de planification et de suivi;
- numérisation de la logistique et de l'administration du personnel;

— verbetering van rapportering en databaseer;

— en een sterkere koppeling tussen artistieke planning en financiële opvolging.

Deze ingrepen zijn niet louter operationeel, maar strategisch: ze versterken de controleerbaarheid van de werking, verhogen de wendbaarheid en ondersteunen besluitvorming op basis van actuele data. Tevens vormen ze de noodzakelijke basis voor het correct aanleveren van de Tax Shelter-dossiers.

De afstemming tussen de departementen zal al snel tot meer efficiëntie leiden. De volledige implementatie van geïntegreerde plannings- en opvolgingssystemen vergt echter een aanzienlijke investering. De realisatie van deze ambitie zal afhangen van het gefaseerd kunnen vrijmaken van de nodige middelen.

Toekomstgerichte organisatie

Door professionalisering en digitalisering systematisch te combineren, bouwt BNO aan een organisatie die structureel stabiel, schaalbaar en toekomstgericht is. Dit laat toe om artistieke ambities waar te maken zonder disproportionele groei in overhead of middelen, en garandeert een transparante en betrouwbare werking naar overheid, partners en publiek toe.

A5. Infrastructuur en verankering van de werking

Voor een symfonisch orkest vormt de beschikbaarheid van een geschikte repetitie-infrastructuur een structurele voorwaarde voor artistieke kwaliteit, efficiëntie en stabiliteit. De werkplek is niet louter een logistiek gegeven, maar een essentieel onderdeel van de artistieke werking. Voor BNO was dit de voorbije jaren een grote uitdaging, door het ontbreken van een eigen repetitieruimte.

Het orkest moest vijf jaar lang een nomadisch bestaan leiden door de langdurige verbouwingen aan Atelier BNO in de Ravensteingalerij. De werken liepen uit over meerdere jaren. Als tijdelijk alternatief diende Résidence Palace, een ruimte die akoestisch, technisch, ruimtelijk en qua veiligheid ontoereikend was voor grootschalige orkestproducties. Dit dwong het orkest tot dagelijks zoeken naar alternatieve ruimtes, met hoge huur- en transportkosten tot gevolg, en een niet te onderschatten artistieke impact.

— amélioration du reporting et de la gestion des données;

— renforcement du lien entre la planification artistique et le suivi financier.

Ces mesures ne sont pas uniquement opérationnelles, mais bien stratégiques: elles renforcent la maîtrise du fonctionnement, accroissent l'agilité de l'organisation et soutiennent la prise de décision sur la base de données actualisées. Elles constituent également la base nécessaire pour la bonne gestion et la conformité des dossiers Tax Shelter.

Une meilleure coordination entre les départements entraînera rapidement un gain d'efficacité. Cependant, la mise en œuvre complète des systèmes intégrés de planification et de suivi nécessitera un investissement important. La réalisation de cette ambition dépendra donc de la capacité à libérer progressivement les moyens nécessaires.

Une organisation tournée vers l'avenir

En combinant de manière systématique professionnalisation et numérisation, l'ONB construit une organisation structurellement stable, évolutive et tournée vers l'avenir. Cette approche permet de réaliser les ambitions artistiques sans croissance disproportionnée des coûts de fonctionnement ou des ressources, tout en garantissant un mode de gestion transparent et fiable vis-à-vis des pouvoirs publics, des partenaires et du public.

A5. Infrastructure et ancrage du fonctionnement

Pour un orchestre symphonique, la disponibilité d'une infrastructure de répétition adéquate constitue une condition structurelle indispensable à la qualité artistique, à l'efficacité et à la stabilité du travail. Le lieu de travail ne se réduit pas à un simple aspect logistique: il fait partie intégrante du fonctionnement artistique. Pour l'ONB, cela a représenté ces dernières années un défi majeur, en raison de l'absence d'une salle de répétition propre.

Pendant cinq ans, l'orchestre a mené une existence nomade à cause des longs travaux de rénovation de l'Atelier ONB dans la Galerie Ravenstein. Les travaux se sont prolongés sur plusieurs années. En attendant, le Résidence Palace a servi de solution temporaire, mais cet espace s'est révélé inadéquat sur les plans acoustique, technique, spatial et sécuritaire pour des productions orchestrales d'envergure. L'orchestre a donc été contraint de rechercher quotidiennement d'autres lieux de répétition, engendrant des coûts élevés de location et de transport, ainsi qu'un impact artistique non négligeable.

Terugkeer naar Atelier BNO – een strategisch keerpunt

In het najaar 2025 verhuisde BNO opnieuw naar Atelier BNO in de Ravensteingalerij. Deze terugkeer markeert een structureel keerpunt. De artistieke werking kan opnieuw plaatsvinden in een hoogwaardige repetitieruimte die afgestemd is op de noden van een symfonisch orkest. Dit zorgt voor stabiele repetitieomstandigheden, een aanzienlijke daling van huur- en transportkosten en een versteviging van de band met Bozar, dat zich op wandelafstand bevindt.

Samen met Bozar onderzoekt BNO bijkomende logistieke optimalisaties tussen Atelier BNO en Bozar om repetities en concertproducties nog efficiënter op elkaar af te stemmen.

Strategische waarde van een eigen werkplek

De terugkeer naar een vaste infrastructuur is veel meer dan een praktische oplossing: ze betekent een artistieke verankering. Werken in een eigen ruimte verhoogt de kwaliteit van de repetities, versterkt het collectieve muzikale proces en creëert een stabiele werkcontext.

Tegelijk opent Atelier BNO mogelijkheden voor gerichte exploitatie – bijvoorbeeld door verhuring of gedeeld gebruik – wat een extra inkomstenbron kan betekenen.

Investerings in 2026

Na de focus op de renovatie in 2025, wordt in 2026 gericht geïnvesteerd in materiële uitrusting die essentieel is voor een duurzame werking:

- nieuwe pupiters en stoelen;
- persoonlijke lockers voor musici;
- nieuwe instrumentenkisten en logistiek materiaal.

Deze investeringen zijn noodzakelijk omdat het bestaande materiaal door jaren van intensief transport en tijdelijke oplossingen zwaar is afgeleefd.

De vernieuwde infrastructuur en uitrusting garanderen operationele stabiliteit op lange termijn.

B. Koninklijke MuntSchouwburg

2026 weerspiegelt voor de Koninklijke MuntSchouwburg (De Munt) de overgang naar een nieuw artistiek

Retour à l'Atelier BNO – un tournant stratégique

À l'automne 2025, l'ONB a réintégré l'Atelier ONB dans la Galerie Ravenstein. Ce retour marque un tournant structurel important. L'activité artistique peut désormais se dérouler à nouveau dans une salle de répétition de haute qualité, adaptée aux besoins d'un orchestre symphonique. Cela permet d'assurer des conditions de répétition stables, de réduire considérablement les coûts de location et de transport, et de renforcer le lien avec Bozar, situé à quelques minutes à pied.

En collaboration avec Bozar, l'ONB étudie des optimisations logistiques supplémentaires entre l'Atelier ONB et Bozar, afin d'harmoniser encore mieux les répétitions et les productions de concerts.

Valeur stratégique d'un lieu de travail propre

Le retour à une infrastructure permanente représente bien plus qu'une solution pratique: il s'agit d'un ancrage artistique. Travailler dans un espace qui lui est propre améliore la qualité des répétitions, renforce le processus musical collectif et crée un environnement de travail stable.

Dans le même temps, l'Atelier ONB ouvre la voie à une exploitation ciblée – par exemple via la location ou l'utilisation partagée – ce qui pourrait constituer une source de revenus supplémentaire.

Investissements en 2026

Après la priorité donnée à la rénovation en 2025, l'année 2026 sera consacrée à des investissements ciblés dans l'équipement matériel, essentiel pour un fonctionnement durable:

- nouveaux pupitres et chaises;
- casiers personnels pour les musiciens;
- nouvelles caisses pour instruments et matériel logistique.

Ces investissements sont indispensables, car le matériel existant s'est fortement détérioré après des années de transport intensif et de solutions temporaires.

La nouvelle infrastructure et l'équipement modernisé garantiront une stabilité opérationnelle à long terme.

B. Théâtre royal de la Monnaie

L'année 2026 marque pour le Théâtre Royal de la Monnaie la transition vers une nouvelle direction artistique

leiderschap onder Christina Scheppelmann en de ambitie om De Munt verder te positioneren als een toonaangevend Europees operahuis dat inzet op kwaliteit, duurzaamheid en maatschappelijke relevantie.

Daartoe verwacht ik van De Munt dat het voor 2026 beleidslijnen uitzet die gericht zijn op het consolideren van de financiële basis, het vernieuwen van de artistieke identiteit, het versterken van de internationale netwerken en het verder professionaliseren van de organisatie. Daarbij is het van belang dat De Munt zich bovendien sterk zal inzetten voor digitalisering, publieksuitbreiding en samenwerking met de andere federale culturele instellingen.

B1. Financiering en begroting 2026

Overeenkomstig de wet van 19 april 1963 tot oprichting van een openbare instelling met de naam Koninklijke Muntchouwburg, heeft de Muntchouwburg als opdracht

— opera- en balletvoorstellingen te produceren en te organiseren.

De Koninklijke Muntchouwburg draagt bij tot de ontwikkeling van de lyrische kunst op nationaal en internationaal vlak en bevordert de creatie en opvoering van hedendaagse werken.

Als creatief centrum brengt de Koninklijke Muntchouwburg permanente krachten samen: artistieke (orkest, koor), technische (ateliers, podium) en ondersteunende krachten, waardoor zij haar fundamentele opdrachten van creatie, overdracht en openstelling voor alle doelgroepen kan vervullen.

— het perfectioneren van de opleiding van musici, zangers, regisseurs, choreografen, zangcoaches, dirigenten en decorontwerpers.

De Koninklijke Muntchouwburg zet zich in om zijn missie voort te zetten om een referentie te zijn op artistiek, cultureel, professioneel en technisch vlak. Het ziet toe op de opleiding van zijn personeel.

De Koninklijke Muntchouwburg ontwikkelt met name een academie voor de integratie van jonge musici en zangers op de arbeidsmarkt, met als doel hun opleiding te perfectioneren en hen in een situatie van beroepservaring te plaatsen.

Om die opdrachten ook in 2026 waar te maken werd een initiële begroting voor het boekjaar 2026 opgemaakt. De totale uitgaven voor 2026 bedragen 64,7 miljoen euro, waarvan:

sous la conduite de Christina Scheppelmann, ainsi que l'ambition de renforcer sa position en tant qu'opéra européen de premier plan, axé sur la qualité, la durabilité et la pertinence sociétale.

À cette fin, j'attends de la Monnaie qu'elle définisse pour 2026 des orientations stratégiques visant à: consolider sa base financière, renouveler son identité artistique, renforcer ses réseaux internationaux et poursuivre la professionnalisation de son organisation. Il est en outre essentiel que la Monnaie s'engage activement dans la numérisation, le développement des publics et la coopération avec les autres institutions culturelles fédérales.

B1. Financement et budget 2026

Conformément à la loi du 19 avril 1963 portant création d'un établissement public dénommé Théâtre Royal de la Monnaie, la Monnaie a pour mission:

— de produire et d'organiser des représentations d'opéra et de ballet.

Le Théâtre Royal de la Monnaie contribue au développement de l'art lyrique aux niveaux national et international, et favorise la création et la représentation d'œuvres contemporaines.

En tant que centre de création, le Théâtre Royal de la Monnaie réunit en permanence des forces vives – artistiques (orchestre, chœur), techniques (ateliers, scène) et d'appui – lui permettant d'accomplir ses missions fondamentales de création, de transmission et d'ouverture à tous les publics.

— le perfectionnement de la formation des musiciens, chanteurs, metteurs en scène, chorégraphes, coachs vocaux, chefs d'orchestre et scénographes.

Le Théâtre Royal de la Monnaie s'engage à poursuivre sa mission en demeurant une référence artistique, culturelle, professionnelle et technique, tout en veillant à la formation continue de son personnel.

La Monnaie développe notamment une académie destinée à faciliter l'intégration des jeunes musiciens et chanteurs sur le marché du travail, dans le but de parfaire leur formation et de les placer dans des situations d'expérience professionnelle.

Afin de mener à bien ces missions en 2026, un budget initial pour l'exercice 2026 a été établi. Les dépenses totales prévues pour 2026 s'élèvent à 64,7 millions d'euros, dont:

— 44,5 miljoen euro voor structurele uitgaven, ofwel 68,8 %

— 11,7 miljoen euro voor artistieke uitgaven, ofwel 18,1 %

— 2,5 miljoen euro voor exploitatiekosten, ofwel 3,8 %

— 6,0 miljoen euro voor Tax Shelter-uitgaven, ofwel 9,3 %

De inkomsten zijn als volgt verdeeld:

— 44,5 miljoen euro voor structurele inkomsten, ofwel 68,8 %

— 20,0 miljoen euro voor artistieke inkomsten, ofwel 31,0 %, inclusief de inkomsten uit de Tax Shelter

— 0,15 miljoen euro voor financiering vanuit Beliris, ofwel 0,2 %

Uitgaven en inkomsten

Wat de uitgaven betreft, zijn twee elementen belangrijk om te benadrukken. De 44,5 miljoen euro aan structurele uitgaven omvatten de salarissen van de vaste medewerkers voor 31,8 miljoen euro, ofwel 49,1 % van de totale uitgaven, en de kosten voor de aanvullende pensioenen van De Munt voor 2,4 miljoen euro, ofwel 3,8 %. Deze bedragen geven aan hoezeer de productie van opera's een arbeidsintensieve activiteit is, die de overdracht van zeer gekwalificeerde en zeldzame technische en artistieke beroepen mogelijk maakt. Daarbij moet worden opgemerkt dat de kosten van de aanvullende pensioenen elk jaar stijgen. In 2026 vertegenwoordigt dit ongeveer de kosten van twee operaproducties, ofwel ongeveer 15.000 toeschouwers.

Wat de inkomsten betreft, vertegenwoordigt de federale dotatie van 42,8 miljoen euro 66,2 % van de totale inkomsten. De eigen inkomsten, exclusief de inkomsten uit de Tax Shelter, bedragen 9,6 miljoen euro, ofwel 14,9 % van de totale inkomsten.

Verder raamt De Munt de bijdrage van de Tax Shelter voor het boekjaar 2026 op 4,4 miljoen euro, ofwel 6,8 % van de totale inkomsten. Dit systeem is een onmisbaar onderdeel geworden van het economische model van De Munt, waardoor het tot de belangrijkste operahuizen van Europa behoort en het imago van creativiteit en artistieke innovatie van België internationaal uitdraagt.

— 44,5 millions d'euros pour les dépenses structurelles, soit 68,8 %

— 11,7 millions d'euros pour les dépenses artistiques, soit 18,1 %

— 2,5 millions d'euros pour les frais d'exploitation, soit 3,8 %

— 6,0 millions d'euros pour les dépenses liées au Tax Shelter, soit 9,3 %

Les recettes se répartissent comme suit:

— 44,5 millions d'euros de recettes structurelles, soit 68,8 %

— 20,0 millions d'euros de recettes artistiques, soit 31,0 %, y compris les revenus issus du Tax Shelter

— 0,15 million d'euros de financement provenant de Beliris, soit 0,2 %

Dépenses et recettes

En ce qui concerne les dépenses, deux éléments méritent d'être soulignés. Les 44,5 millions d'euros de dépenses structurelles comprennent: 31,8 millions d'euros pour les salaires du personnel permanent, soit 49,1 % des dépenses totales; 2,4 millions d'euros pour les coûts liés aux pensions complémentaires de la Monnaie, soit 3,8 %. Ces montants illustrent à quel point la production d'opéras est une activité fortement intensive en main-d'œuvre, permettant la transmission de métiers techniques et artistiques hautement qualifiés et rares. Il convient de noter que le coût des pensions complémentaires augmente chaque année. En 2026, il représente à lui seul l'équivalent du coût de deux productions lyriques, soit environ 15.000 spectateurs.

En ce qui concerne les recettes, la dotation fédérale de 42,8 millions d'euros représente 66,2 % du total. Les recettes propres, hors revenus issus du Tax Shelter, s'élèvent à 9,6 millions d'euros, soit 14,9 % du total.

Par ailleurs, la Monnaie estime la contribution du Tax Shelter pour l'exercice 2026 à 4,4 millions d'euros, soit 6,8 % des recettes totales. Ce dispositif est devenu un élément indispensable du modèle économique de la Monnaie, contribuant à faire d'elle l'un des opéras les plus importants d'Europe et à promouvoir l'image de créativité et d'innovation artistique de la Belgique à l'international.

Ontwikkeling van eigen inkomsten

Het aantal opera's dat in 2026 in De Munt op het programma staat, stijgt aanzienlijk ten opzichte van 2025 (van 58 naar 65). De doelstelling voor de kaartverkoop van opera's ligt dus hoger. Daarnaast zal die opbrengst nog verhoogd worden met de opbrengsten uit de kaartverkoop voor concerten, recitals, dansvoorstellingen en familieprogramma's.

De Munt streeft ernaar om het aantal jonge bezoekers en nieuwe doelgroepen te vergroten, wat noodzakelijkerwijs leidt tot een daling van de inkomsten, maar meer overeenstemt met de missie om het publiek te verbreden.

Het vermogen van een culturele instelling om mecenen-assen en sponsors aan te trekken hangt rechtstreeks samen met de relaties die worden opgebouwd tussen de CEO en de partners van De Munt. De komst van Christina Scheppelman aan het hoofd van De Munt opent dus nieuwe perspectieven, maar betekent ook het einde van de relaties die Peter De Caluwe gedurende zijn drie mandaten had opgebouwd. Het is dan ook aangewezen om de resultaten van het mecenaat en de sponsoring van De Munt op middellange termijn te evalueren.

De Munt is een van de weinige culturele instellingen in België met een lange en solide geschiedenis op het gebied van sponsoring en fondsenwerving. De laatste jaren is er een duidelijke stijgende trend. Nieuwe, evenwichtigere contracten (minder plaatsen in de zaal, meer inhoudscreatie) met enkele grote vaste spelers vanwege een duidelijke geschiedenis in het partnerschap en enkele belangrijke nieuwe spelers vormen de basis bij de bedrijven. Wat individuele sponsors betreft, moeten er nieuwe relaties worden opgebouwd.

B2. Hoofdpijnen van het artistieke en culturele programma

Een gevarieerde operaprogrammering

Met *Benvenuto Cellini* luidt De Munt in januari 2026 een nieuw tijdperk in: Christina Scheppelmann begint haar mandaat aan het hoofd van dit operahuis met een komische opera, die nog nooit in Brussel te zien was. De eerste opera van Hector Berlioz vertelt het leven van de legendarische Florentijnse beeldhouwer Benvenuto Cellini, die voor een schijnbaar onoverkomelijke artistieke uitdaging staat.

De drie grote producties die tot het einde van het seizoen volgen, zijn niet alleen bedacht om het publiek nieuwe, boeiende artistieke perspectieven te bieden,

Développement de recettes propres

Le nombre d'opéras programmés en 2026 à la Monnaie augmente considérablement par rapport à 2025, passant de 58 à 65 représentations. L'objectif de vente de billets pour les opéras est donc relevé. À cela s'ajouteront les recettes issues de la billetterie des concerts, récitals, spectacles de danse et programmes familiaux.

La Monnaie s'efforce d'accroître le nombre de jeunes spectateurs et d'attirer de nouveaux publics – un choix qui entraîne nécessairement une baisse des recettes à court terme, mais qui correspond pleinement à sa mission d'élargissement du public.

La capacité d'une institution culturelle à attirer des mécènes et des sponsors dépend directement des relations entretenues entre la direction générale et les partenaires de la Monnaie. L'arrivée de Christina Scheppelmann à la tête de l'institution ouvre de nouvelles perspectives, tout en marquant la fin des relations que Peter De Caluwe avait construites au fil de ses trois mandats. Il est donc opportun d'évaluer les résultats du mécénat et du sponsoring à moyen terme.

La Monnaie fait partie des rares institutions culturelles en Belgique à disposer d'une longue et solide tradition de mécénat et de levée de fonds. Ces dernières années, une tendance clairement positive s'est dessinée. De nouveaux contrats plus équilibrés – offrant moins de places en salle mais davantage de création de contenu – ont été conclus avec plusieurs partenaires historiques importants, tout en accueillant de nouveaux acteurs majeurs du monde de l'entreprise. En ce qui concerne les sponsors individuels, de nouvelles relations devront encore être établies.

B2. Grandes lignes du programme artistique et culturel

Une programmation lyrique variée

Avec *Benvenuto Cellini*, la Monnaie ouvre en janvier 2026 une nouvelle ère: Christina Scheppelmann entame son mandat à la tête de l'institution avec une comédie lyrique encore jamais présentée à Bruxelles. Le premier opéra d'Hector Berlioz retrace la vie du légendaire sculpteur florentin Benvenuto Cellini, confronté à un défi artistique apparemment insurmontable.

Les trois grandes productions qui suivront jusqu'à la fin de la saison ont été conçues non seulement pour offrir au public de nouvelles perspectives artistiques stimulantes,

maar zijn ook om een rijk en divers operaprogramma aan te bieden, in een soepele artistieke overgang tussen Peter de Caluwe en Christina Scheppelmann. De bezoekers van De Munt kunnen zich verheugen op een evenwichtig seizoen, met een mix van creaties, klassiekers en zeldzamere stukken, in lijn met het artistieke DNA van het huis. De Munt is er namelijk van overtuigd dat dit unieke artistieke profiel centraal moet blijven staan in de visie.

Voor alle liefhebbers van klassieke opera heeft De Munt de terugkeer van Mozarts jeugdmeesterwerk *Idomeneo* op het programma gezet. Op het eiland Kreta staan mensen en goden tegenover elkaar en staat koning Idomeneo voor een onoplosbare vraag: moet hij het leven van zijn eigen zoon opofferen om de woede van Neptunus te sussen?

In de grote traditie als 'creatiehuis' presenteert De Munt vervolgens een nieuwe opera gewijd aan de Griekse heldin *Medusa*. Vaak gereduceerd tot de angstaanjagende voorstelling van een onthoofd hoofd, durft deze hedendaagse herinterpretatie een feministisch perspectief op haar verhaal te projecteren.

Het seizoen wordt afgesloten met de grote klassieker *Tosca*. Puccini's meesterwerk, een bedwelmende mix van passie, geweld en drama werd gecreëerd in De Munt tijdens de gezondheidscrisis in 2021 en sindsdien opgevoerd in Montpellier, Barcelona en Sevilla.

Het eerste volledige seizoen, bedacht door Christina Scheppelmann, legt zo de basis voor een gevarieerde programmering in de komende jaren.

Herintroductie van dans op het hoofdpodium

Voor het eerst sinds vele jaren keert dans terug naar het hoofdpodium van De Munt. Trouw aan haar artistieke missie om niet alleen opera maar ook dans te presenteren, zal De Munt voortaan twee projecten per seizoen op het grote podium brengen, één in het voorjaar en één in het najaar, om het publiek te laten kennismaken met de rijkdom van het huidige choreografische landschap.

De eerste die deze podiumkunsten weer nieuw leven inblaast, is Anne Teresa De Keersmaeker, met haar gezelschap ROSAS en een nieuwe interpretatie van Vivaldi's Vier Seizoenen, *Il Cimento dell'Armonia e dell'Invenzione*, begeleid door het barokensemble Gli Incogniti.

mais aussi pour proposer un programme lyrique riche et diversifié, marquant une transition artistique fluide entre Peter De Caluwe et Christina Scheppelmann. Le public de la Monnaie pourra ainsi profiter d'une saison équilibrée, mêlant créations, grands classiques et œuvres plus rares, en parfaite cohérence avec l'ADN artistique de l'institution. La Monnaie est en effet convaincue que ce profil artistique unique doit demeurer au cœur de sa vision.

Pour les amateurs d'opéra classique, la Monnaie propose le retour du chef-d'œuvre de jeunesse de Mozart, *Idomeneo*. Sur l'île de Crète, les hommes affrontent les dieux, et le roi Idoménée se retrouve confronté à un dilemme insoluble: doit-il sacrifier la vie de son propre fils pour apaiser la colère de Neptune?

Dans la grande tradition de la Monnaie en tant que "maison de création", une nouvelle œuvre sera ensuite consacrée à l'héroïne grecque Méduse. Souvent réduite à l'image terrifiante d'une tête tranchée, cette relecture contemporaine ose projeter sur son mythe un regard féministe audacieux.

La saison se clôturera avec le grand classique *Tosca*. Le chef-d'œuvre de Puccini, mélange enivrant de passion, de violence et de drame, avait été créé à la Monnaie en pleine crise sanitaire en 2021, avant d'être repris à Montpellier, Barcelone et Séville.

Ainsi, la première saison complète conçue par Christina Scheppelmann jette les bases d'une programmation variée et ambitieuse pour les années à venir.

Réintroduction de la danse sur la scène principale

Pour la première fois depuis de nombreuses années, la danse fait son retour sur la scène principale de la Monnaie. Fidèle à sa mission artistique consistant à présenter non seulement l'opéra mais aussi la danse, la Monnaie proposera désormais deux projets chorégraphiques par saison sur la scène principale – un au printemps et un à l'automne – afin de faire découvrir au public la richesse du paysage chorégraphique contemporain.

La première à redonner vie à cet art scénique sera Anne Teresa De Keersmaeker, accompagnée de sa compagnie ROSAS, avec une nouvelle interprétation des Quatre Saisons de Vivaldi, *Il Cimento dell'Armonia e dell'Invenzione*, interprétée avec l'ensemble baroque Gli Incogniti.

Sasha Waltz & Guests zullen het dansseizoen 2026-27 inluiden met hun interpretatie van Beethoven's *Symfonie nr. 7*, begeleid door het eigen orkest van De Munt.

Samenwerking binnen het Troika-programma

Naast deze dansproducties op het grote podium zal De Munt ook de samenwerking met de KVS en Théâtre National voortzetten binnen het Troika-programma. In het kader van dit langdurige partnerschap zal De Munt onder meer nieuwe programma's aanbieden, zoals *Brel* in het Théâtre National, en *Miserere* van Ingrid von Wantoch Rekowski in de KVS. Voor de rest van het najaar van 2026 is de programmering in ontwikkeling.

Programmering voor jongeren

Om de missie te vervullen, namelijk alle doelgroepen bereiken met het artistieke programma, zal De Munt de komende jaren bijzondere aandacht besteden aan projecten voor jongeren. Want juist op jonge leeftijd kun je een publiek aanspreken dat niet altijd de kans krijgt om een gedegen muzikale opleiding te volgen en dat anders onze artistieke voorstellen zou mislopen.

Met alle kinderen vanaf 4 jaar duikt De Munt in de wondere wereld van potten en pannen met *De Muzikale Keuken*. Tijdens de voorstelling brengen twee artiesten op hun eigen manier een nieuwe versie van de grote melodieën van Mozart, Puccini, Verdi, Rossini en Bizet, in rap, techno en wereldmuziek.

Salt-Ice is niet alleen bedoeld voor kinderen vanaf 10 jaar, maar voor het hele gezin. Het nodigt uit om een ontroerend verhaal te ontdekken in een betoverende voorstelling waarin muziek, dans, videokunst en origami harmonieus samenkomen.

Maar het aanbod van De Munt beperkt zich niet tot voorstellingen voor een jong publiek: De Munt nodigt hen ook uit om zelf creatief aan de slag te gaan in *Big bang*, samen met het gezelschap Zonzo Compagnie. Samen zullen ze De Munt omtoveren tot een huis dat niet alleen openstaat voor, maar ook wordt gedragen door jong talent, dat actief kan deelnemen en op een speelse manier de wereld van muziek en opera kan ontdekken.

Ensuite, *Sasha Waltz & Guests* ouvriront la saison de danse 2026–2027 avec leur interprétation de la Symphonie n°7 de Beethoven, accompagnée par l'orchestre de la Monnaie.

Collaboration dans le cadre du programme Troika

En plus des productions chorégraphiques présentées sur la scène principale, la Monnaie poursuivra sa collaboration avec le KVS et le Théâtre National dans le cadre du programme Troika. Dans le cadre de ce partenariat de longue durée, la Monnaie proposera notamment de nouveaux projets, tels que *Brel* au Théâtre National et *Miserere* d'Ingrid von Wantoch Rekowski au KVS. La programmation pour le reste de l'automne 2026 est actuellement en cours d'élaboration.

Programmation pour le jeune public

Afin de remplir sa mission – rendre son programme artistique accessible à tous les publics – la Monnaie accordera dans les prochaines années une attention particulière aux projets destinés aux jeunes. C'est en effet dès le plus jeune âge qu'il est possible de toucher un public qui n'a pas toujours la chance de bénéficier d'une formation musicale approfondie et qui, autrement, risquerait de passer à côté des propositions artistiques de la Monnaie.

Avec tous les enfants à partir de 4 ans, la Monnaie invite à plonger dans l'univers merveilleux des casseroles et des poêles avec *La Cuisine musicale*. Dans ce spectacle, deux artistes revisitent à leur manière les grandes mélodies de Mozart, Puccini, Verdi, Rossini et Bizet, en les mêlant à du rap, de la techno et des musiques du monde.

Salt-Ice s'adresse non seulement aux enfants dès 10 ans, mais aussi à toute la famille. Ce spectacle propose de découvrir une histoire émouvante dans une création poétique où musique, danse, art vidéo et origami s'unissent harmonieusement.

Mais l'offre de la Monnaie ne se limite pas aux spectacles pour le jeune public: l'institution les invite également à devenir acteurs de la création avec le projet *Big Bang*, en collaboration avec la *Zonzo Compagnie*. Ensemble, ils transformeront la Monnaie en une maison ouverte et portée par les jeunes talents, leur permettant de participer activement et de découvrir le monde de la musique et de l'opéra de manière ludique et vivant.

B3. Internationale uitstraling

Sommige producties van De Munt die de afgelopen jaren (en tot 2025) in Brussel te zien waren, zullen in 2026 in andere theaters worden hernomen.

— *Der Rosenkavalier*, in het Teatro Comunale di Bologna (coproductie)

— *Eugène Onegin*, in januari 2026 in het Palau de les Arts Reina Sofia in Valencia (huur)

— *Falstaff*, in juli 2026 in het Gran Teatre del Liceu in Barcelona (huur)

Bovendien zullen sommige van de coproducties die in 2026 in De Munt zullen gepresenteerd worden, tegen eind 2025 bij de coproductanten in première gaan.

— *Idomeneo, Re di Creta*, première in september in het Nationaal Theater in Praag (coproductie)

— *Boris Godunov*, première in oktober in de Opéra National de Lyon (coproductie)

Ten slotte is De Munt in gesprek met verschillende coproductanten voor twee opera's die De Munt in het najaar van 2026 in première zal brengen.

— *Romeo en Julia*, met de opera's van Zagreb en Stockholm

— *Cenerentola*, met de opera's van Hannover en Zagreb

De Munt is nog steeds lid van door Europa gefinancierde projecten, niet als coördinator maar als lid van een netwerk. Dit is het geval bij de projecten ENOA, Operavision en FEDORA. Ook buiten het formele kader van Europese projecten neemt De Munt deel aan verschillende netwerken.

B4. Publiekswerking

De Munt zet het succesvolle jeugdbeleid voort en streeft naar een gemiddelde van 18 % bezoekers onder de 30 jaar over het hele seizoen. Dankzij het opbouwen van een indrukwekkend jongerenbestand kan De Munt hen rechtstreeks bereiken om informatie te delen over activiteiten, speciale evenementen, acties en kortingen.

Naast de prioritaire focus op jongvolwassenen, zet De Munt de vernieuwing en uitbreiding van het educatief beleid voort. Voor De Munt is samenwerking met scholen een structurele manier om inclusief te werk te gaan.

B3. Rayonnement international

Certaines productions de la Monnaie présentées à Bruxelles au cours des dernières années (et jusqu'en 2025) seront reprises en 2026 dans d'autres théâtres.

— *Der Rosenkavalier*, au Teatro Comunale di Bologna (co-production)

— *Eugène Onegin*, en janvier 2026 au Palau de les Arts Reina Sofia à Valence (location)

— *Falstaff*, en juillet 2026 au Gran Teatre del Liceu à Barcelona (location)

De plus, certaines des coproductions qui seront présentées à la Monnaie en 2026 feront leur première chez les coproducteurs d'ici la fin de l'année 2025.

— *Idomeneo, Re di Creta*, première en septembre au théâtre national de Prague (co-production)

— *Boris Godunov*, première en octobre à l'Opéra National de Lyon (co-production)

Enfin, la Monnaie est en discussion avec plusieurs coproducteurs pour deux opéras dont elle assurera la création à l'automne 2026.

— *Romeo et Juliette*, avec les opéras de Zagreb et de Stockholm

— *Cenerentola*, avec les opéras de Hanovre et de Zagreb

La Monnaie participe toujours à plusieurs projets financés par l'Europe, non pas en tant que coordinatrice, mais en tant que membre de réseaux. C'est le cas notamment des projets ENOA, Operavision et FEDORA. En dehors de ces cadres européens formels, la Monnaie prend également part à divers autres réseaux.

B4. Actions tournées vers le public

La Monnaie poursuit sa politique jeunesse couronnée de succès et vise une moyenne de 18 % de spectateurs de moins de 30 ans sur l'ensemble de la saison. Grâce à la constitution d'un important fichier de jeunes contacts, la Monnaie peut les atteindre directement pour leur transmettre des informations sur les activités, événements spéciaux, actions et réductions.

Outre la priorité donnée aux jeunes adultes, la Monnaie continue à renouveler et à élargir sa politique éducative. Pour la Monnaie, la coopération avec les écoles constitue un moyen structurel d'assurer une approche inclusive.

De vernieuwing zal volgend seizoen concreet vorm krijgen rond de volgende assen:

- Een gepersonaliseerd en gevarieerd aanbod voor verschillende leeftijdsgroepen, afgestemd op de ontwikkelingsdoelstellingen en referentiekaders uit het onderwijs;
- Vanaf dit seizoen worden schoolactiviteiten aangeboden in het Nederlands, het Frans of in een immersieprogramma;
- Grotere zichtbaarheid en betere structurering op de website;
- Meer specifieke schoolvoorstellingen en -producties, ook in de Grote Zaal

Daarnaast heeft De Munt het initiatief genomen voor een samenwerking met de VRT en Opera Ballet Vlaanderen om opera actief te promoten als kunstvorm binnen het erkende educatieve aanbod van de VRT.

Vorig seizoen vierde De Munt de 25^e verjaardag van het programma *'Een brug tussen twee werelden'*. Dit symbolische project werd tijdens het jubileumseizoen versterkt en zal met dezelfde toewijding worden voortgezet in 2025-26.

Verder zal De Munt opnieuw een vast aantal plaatsen per voorstelling reserveren, specifiek voor mensen uit kwetsbare milieus. Dit beleid wordt ontwikkeld in samenwerking met actoren uit het veld om een efficiënte toewijzing te garanderen, met respect voor toegankelijkheid en waardigheid.

Daarnaast zet De Munt de analyse voort van de beste praktijken die in andere culturele instellingen, zowel in België als in het buitenland, worden toegepast.

Als aanvulling op de reeds bestaande initiatieven op het gebied van toegankelijkheid, zal De Munt in 2025–2026 een nieuwe dienst voor slechthorenden lanceren: het Sennheiser MobileConnect-systeem. Met deze technologie kan via een app het geluid van de grote zaal in hoge kwaliteit rechtstreeks naar de hoortoestellen of smartphones van de toeschouwers worden gestuurd. Dit versterkt de ambitie van De Munt om technologische oplossingen in te zetten ten dienste van inclusie en comfort.

Om het publiek te verbreden zijn er al samenwerkingen opgestart of besproken met de volgende partners, die in 2025–2026 zullen worden geconsolideerd of hernieuwd: Hautes Écoles Erasmus, VUB, ULB, BRIK, Visit Brussels, Urban.brussels, VRT en RTBF, Passa

Ce renouveau prendra forme concrète la saison prochaine autour des axes suivants:

- Une offre personnalisée et variée pour différents groupes d'âge, adaptée aux objectifs de développement et aux référentiels éducatifs de l'enseignement;
- Dès cette saison, les activités scolaires seront proposées en néerlandais, en français ou dans le cadre d'un programme d'immersion linguistique;
- Une meilleure visibilité et une structuration renforcée sur le site internet;
- Davantage de représentations et de productions scolaires spécifiques, y compris dans la Grande Salle.

La Monnaie a pris l'initiative d'une collaboration avec la VRT et Opera Ballet Vlaanderen afin de promouvoir activement l'opéra en tant que forme d'art intégrée à l'offre éducative reconnue de la VRT.

La saison dernière, la Monnaie a célébré le 25^e anniversaire du programme *Un pont entre deux mondes*. Ce projet symbolique a été renforcé à l'occasion de cet anniversaire et sera poursuivi avec la même détermination en 2025–2026.

La Monnaie continuera également à réserver un quota fixe de places par représentation spécifiquement destinées aux personnes issues de milieux fragilisés. Cette politique est développée en partenariat avec des acteurs de terrain, afin de garantir une attribution efficace, dans le respect de l'accessibilité et de la dignité.

Par ailleurs, la Monnaie poursuit l'analyse des meilleures pratiques mises en œuvre dans d'autres institutions culturelles, en Belgique et à l'étranger.

En complément des initiatives déjà existantes en matière d'accessibilité, la Monnaie lancera en 2025–2026 un nouveau service pour les personnes malentendantes: le système *Sennheiser MobileConnect*. Grâce à cette technologie, le son de la Grande Salle pourra être transmis en haute qualité directement vers les appareils auditifs ou smartphones des spectateurs via une application. Cette innovation renforce l'ambition de la Monnaie de mettre la technologie au service de l'inclusion et du confort du public.

Pour élargir son public, la Monnaie a déjà engagé ou amorcé plusieurs partenariats qui seront consolidés ou renouvelés en 2025–2026, notamment avec: Hautes Écoles Erasmus, VUB, ULB, BRIK, Visit Brussels, Urban.brussels, VRT et RTBF, Passa Porta, Muntpunt, Bruzz,

Porta, Muntpunt, Bruzz, Pro Vélo, MIVB, Brussels Major Events, Stichting tegen Kanker...

De Munt neemt ook deel aan evenementen die worden gecoördineerd door andere gesubsidieerde instellingen, zoals: Heritage Days, Bright Festival, Museum Night Fever, Plaisirs d'Hiver, Bruxelles Aide... Bij al deze samenwerkingen streeft De Munt naar kruisbestuiving van het publiek, wat waarde creëert voor alle betrokken partijen.

B5. Samenwerking met de deelstaten

De Munt onderhoudt nauwe relaties met federale en regionale partners (Bozar, BNO, Visit Brussels, Urban. brussels, VRT), onderwijsinstellingen (VUB, ULB, Hautes Écoles Erasmus) voor educatieve programma's en Regie der Gebouwen en Beliris voor infrastructuur- en energieprojecten.

Deze samenwerkingen verzekeren beleidscoherentie en culturele verankering op meerdere niveaus.

B6. Digitalisering en professionalisering

De Munt zet haar ambitieuze project voor digitale transformatie voort.

De implementatie van de nieuwe boekhoud- en begrotingstool ADFINITY werd op 1 januari 2024 voltooid. Hoewel de belangrijkste boekhoudfuncties operationeel zijn, moeten er nog veel aanpassingen en instellingen gebeuren, voornamelijk op het vlak van begrotingsbeheer. Het doel is dat de meeste functies, zowel op het gebied van boekhouding als budgetbeheer, in het voorjaar operationeel zijn.

In 2024 heeft De Munt de opdracht voor nieuwe software voor human resources management gegund. Dit is een zeer belangrijk project omdat het de HR-beheerprocessen moderniseert en centraliseert, zodat ze kunnen voldoen aan de harde en zachte HR-behoefte. De Munt heeft in deze opdracht ook de dienst voor het sociale secretariaat toegekend voor de uitvoering van de loonadministratie, wat een belangrijke wijziging betekent in de organisatie van De Munt. Het project is in ontwikkeling.

De Munt heeft ook de opdracht voor de vervanging van Theasoft, het huidige planningsinstrument voor alle activiteiten, gegund. Met de nieuwe tool kan De Munt zowel het lopende seizoen plannen als simulaties maken voor de volgende seizoenen, het personeel (voornamelijk

Pro Vélo, STIB, Brussels Major Events, et la Fondation contre le Cancer, entre autres.

La Monnaie participe également à des événements coordonnés par d'autres institutions subventionnées, tels que les Journées du Patrimoine, le Bright Festival, la Museum Night Fever, les Plaisirs d'Hiver et Bruxelles Aide. À travers toutes ces collaborations, la Monnaie vise une pollinisation croisée des publics, créant ainsi de la valeur pour l'ensemble des partenaires impliqués.

B5. Collaboration avec les entités fédérées

La Monnaie entretient des relations étroites avec des partenaires fédéraux et régionaux – tels que Bozar, l'Orchestre National de Belgique (ONB), Visit Brussels, Urban.brussels et la VRT –, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement (VUB, ULB, Hautes Écoles Erasmus) pour la mise en place de programmes éducatifs. Elle collabore également avec la Régie des Bâtiments et Beliris pour des projets d'infrastructure et d'énergie.

Ces collaborations assurent une cohérence des politiques culturelles et un ancrage institutionnel et culturel à plusieurs niveaux.

B6. Numérisation et professionnalisation

La Monnaie poursuit son ambitieux projet de transformation numérique.

La mise en œuvre du nouvel outil comptable et budgétaire ADFINITY a été achevée le 1^{er} janvier 2024. Bien que les principales fonctionnalités comptables soient déjà opérationnelles, de nombreux réglages et ajustements restent nécessaires, principalement en matière de gestion budgétaire. L'objectif est que la majorité des fonctions, tant en comptabilité qu'en gestion des budgets, soient pleinement opérationnelles au printemps.

En 2024, la Monnaie a attribué le marché pour un nouveau logiciel de gestion des ressources humaines (HRM). Ce projet revêt une grande importance, car il vise à moderniser et centraliser les processus RH, afin de répondre aux besoins en "hard" et "soft HR". Dans le cadre de ce projet, la Monnaie a également confié le service de secrétariat social pour la gestion des salaires, ce qui constitue un changement majeur dans l'organisation interne. Le projet est actuellement en cours de développement.

La Monnaie a aussi attribué le marché pour le remplacement de *Theasoft*, l'actuel outil de planification de toutes les activités. Le nouvel outil permettra de planifier la saison en cours, d'effectuer des simulations pour les saisons suivantes, de gérer l'affectation et l'évaluation

technisch en artistiek) dat aan de producties wordt toegevoegd: plannen en evalueren, alle artistieke informatie met betrekking tot de programmering beheren, de contracten van de artiesten opstellen... De implementatie moet aan het begin van het seizoen 2025–2026 effectief zijn.

De Munt zal in 2025 beginnen met de analyse die nodig is voor de keuze van een Customer Relationship Management (CRM)-tool en een website met Content Management System (CMS), voor een implementatie in 2026.

Er is een nieuw intranet ontwikkeld rond Microsoft 365. In het seizoen 2025-26 zullen hierrond opleidingen voor het personeel worden georganiseerd.

Tot slot wil De Munt in het kader van haar marketing- en communicatiebeleid in 2026 aan de slag met 'growth marketing'. Deze experimentele en datagestuurde aanpak zal De Munt in staat stellen om verschillende doelgroepen te bereiken en te binden; hypothesen te testen, fouten te analyseren en acties snel aan te passen; de impact vergroten zonder de culturele integriteit in gevaar te brengen. Dit vereist een optimalisatie van het ticketingsysteem en de gecombineerde inzet van een krachtig Customer Data Platform (CDP) en een geïntegreerd Content Management System (CMS).

B7. Infrastructuurprojecten

Samenwerking met Beliris

De samenwerking tussen de Munt en Beliris verloopt op een duidelijke, realistische en professionele manier. Het partnerschap wordt gekenmerkt door een constructieve uitwisseling en een grote reactiesnelheid van de gesprekspartners van Beliris, wier multidisciplinaire expertise een hoogwaardige begeleiding van het beheer van onze projecten mogelijk maakt. De professionaliteit van de teams van Beliris, of het nu gaat om juridische bijstand, technische opvolging van de werven of coördinatie van de oplevering van de werken, zorgt voor een nauwgezette uitvoering en afronding van de dossiers. Deze synergie is essentieel voor het goede verloop van grootschalige infrastructuurprojecten, vooral in een context van complexe planning.

Dankzij de subsidies van Beliris konden in 2025 verschillende projecten met succes worden afgerond, waaronder de installatie van een digitaal gestuurde paneelmachine in de timmerwerkplaats en de upgrade van het IP-netwerk, wat cruciale stappen waren voor de optimalisatie van de infrastructuur.

du personnel (principalement technique et artistique) sur les productions, de gérer toutes les informations artistiques relatives à la programmation et de rédiger les contrats des artistes. La mise en œuvre effective est prévue au début de la saison 2025–2026.

En 2025, la Monnaie entamera l'analyse préalable à la sélection d'un outil de gestion de la relation client (CRM) et d'un site web doté d'un système de gestion de contenu (CMS), en vue d'une mise en œuvre en 2026.

Un nouvel intranet a été développé autour de Microsoft 365. Des formations destinées au personnel seront organisées à ce sujet au cours de la saison 2025–2026.

Enfin, dans le cadre de sa stratégie marketing et de communication, la Monnaie prévoit en 2026 de se lancer dans le "growth marketing". Cette approche expérimentale et fondée sur les données permettra à la Monnaie de mieux cibler et fidéliser différents publics, de tester des hypothèses, d'analyser les erreurs et d'adapter rapidement ses actions, afin d'accroître son impact sans compromettre son intégrité culturelle. Cela nécessitera une optimisation du système de billetterie ainsi que la mise en œuvre conjointe d'une plateforme de données clients (CDP) performante et d'un système de gestion de contenu (CMS) intégré.

B7. Projets d'infrastructure

Collaboration avec Beliris

La collaboration entre le Théâtre Royal de la Monnaie et Beliris se déroule de manière claire, réaliste et professionnelle. Ce partenariat se caractérise par un échange constructif et une grande réactivité des interlocuteurs de Beliris, dont l'expertise pluridisciplinaire permet un accompagnement de haute qualité dans la gestion des projets. Le professionnalisme des équipes de Beliris – qu'il s'agisse de l'assistance juridique, du suivi technique des chantiers ou de la coordination des livraisons – garantit une exécution rigoureuse et une clôture soignée des dossiers. Cette synergie est essentielle au bon déroulement des projets d'infrastructure de grande envergure, en particulier dans un contexte de planification complexe.

Grâce aux subventions de Beliris, plusieurs projets ont pu être menés à bien en 2025, notamment: l'installation d'une machine à panneaux à commande numérique dans l'atelier de menuiserie et la mise à niveau du réseau IP, deux étapes cruciales dans l'optimisation de l'infrastructure.

Voor de jaren 2026 en 2027 ligt de focus op de voortzetting van twee grote projecten: de renovatie van de gevels van het theater en die van de grote foyer.

Samenwerking met Regie der Gebouwen

De Regie der Gebouwen is al jarenlang een belangrijke strategische partner van De Munt en samen werden tal van belangrijke projecten uitgevoerd voor de toekomst van het operahuis. Op dit moment heeft De Munt ongeveer dertig dossiers in behandeling.

De omvang en diversiteit van de taken van de Regie der Gebouwen maken de communicatie rond de door De Munt ingediende projecten soms complex en vertragen deze. Sommige projecten moeten worden uitgesteld, ondanks hun urgentie in verband met de veiligheid van het personeel en het publiek, maar ook van de gebouwen.

Om efficiënter te kunnen samenwerken met de Regie der Gebouwen, wil De Munt een 'delegatie van het bouwheerschap' onderzoeken. De delegatie van het bouwheerschap stelt De Munt in staat om de verschillende organisatorische aspecten (interne communicatie en communicatie met externe dienstverleners, algemene planning, algemene coördinatie, administratieve aspecten...) intern te beheren. De enige verplichting voor de Regie der Gebouwen is het voorzien van het nodige budget voor het dossier. Dit delegatieprincipe zou bovendien de werklast van de Regie der Gebouwen verminderen. Voor De Munt en het betrokken patrimonium zou dit een grote stap voorwaarts betekenen.

C. Paleis voor Schone Kunsten

Het Paleis voor Schone Kunsten (Bozar) vervult een unieke rol binnen het federale culturele landschap. Als kunstenhuis met internationale reputatie en verankering in het hart van Brussel – hoofdstad van Europa – vormt het artistieke project van Bozar tegelijk een nationaal boegbeeld voor verschillende kunst disciplines en kunstenaars en een internationaal uithangbord van onze culturele identiteit.

Met beleidslijnen voor 2026 die gericht zijn op een stabiele financiële basis, een toonaangevende artistieke werking, doorgedreven professionalisering en digitalisering, samenwerking met de andere beleidsniveaus en met de andere federale culturele partners verwacht ik van Bozar dat het zich toont als een toekomstgericht, ambitieus en internationaal georiënteerd huis is, geworteld in Brussel en met een blik op de wereld.

Pour les années 2026 et 2027, la priorité sera donnée à la poursuite de deux grands chantiers: la rénovation des façades du théâtre et celle du grand foyer.

Collaboration avec la Régie des Bâtiments

La Régie des Bâtiments est depuis de nombreuses années un partenaire stratégique important de La Monnaie, et de nombreux projets essentiels pour l'avenir de l'opéra ont été menés conjointement. À l'heure actuelle, La Monnaie a environ une trentaine de dossiers en cours de traitement.

L'ampleur et la diversité des missions de la Régie des Bâtiments rendent parfois la communication autour des projets introduits par La Monnaie complexe et en ralentissent le traitement. Certains projets doivent être reportés, malgré leur caractère urgent en lien avec la sécurité du personnel et du public, mais aussi des bâtiments.

Afin de pouvoir collaborer plus efficacement avec la Régie des Bâtiments, La Monnaie souhaite examiner la possibilité d'une "délégation de la maîtrise d'ouvrage". La délégation de la maîtrise d'ouvrage permettrait à La Monnaie de gérer en interne les différents aspects organisationnels (communication interne et avec les prestataires externes, planification générale, coordination générale, aspects administratifs, etc.). La seule obligation de la Régie des Bâtiments serait de prévoir le budget nécessaire pour le dossier. Ce principe de délégation permettrait en outre de réduire la charge de travail de la Régie des Bâtiments. Pour La Monnaie et le patrimoine concerné, il s'agirait d'une avancée majeure.

C. Palais des Beaux-Arts

Le Palais des Beaux-Arts (Bozar) joue un rôle unique dans le paysage culturel fédéral. En tant que maison des arts de renommée internationale, ancrée au cœur de Bruxelles – capitale de l'Europe, le projet artistique de Bozar constitue à la fois une vitrine nationale pour diverses disciplines artistiques et pour les artistes, et un ambassadeur international de notre identité culturelle.

Avec des orientations stratégiques pour 2026 axées sur une base financière stable, une activité artistique de haut niveau, une professionnalisation et une numérisation approfondies ainsi qu'une coopération renforcée avec les autres niveaux de pouvoir et les partenaires culturels fédéraux, j'attends de Bozar qu'il s'affirme comme une institution tournée vers l'avenir, ambitieuse et ouverte sur le monde, tout en restant solidement enracinée à Bruxelles.

C1. Financiering en begroting 2026

Overeenkomstig artikel 3 van de wet van 7 mei 1999 heeft het Paleis voor Schone Kunsten tot doel:

— Op de site van het Paleis voor Schone Kunsten een pluridisciplinair en geïntegreerd cultureel programma te ontwikkelen en uit te voeren dat bijdraagt tot de Europese en internationale uitstraling van het federale België, de Gemeenschappen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest;

— Het Victor Hortagebouw van het Paleis voor Schone Kunsten te beheren, zowel ter vervulling van de in het vorige punt beschreven opdracht van openbare dienstverlening als voor privédoeleinden.

Het uitgavenbudget 2025 voor het Paleis voor Schone Kunsten bedraagt 37,8 miljoen euro, waarvan 34,7 miljoen euro operationele kosten, 1,5 miljoen euro voor het herstelplan en 1,6 miljoen euro voor investeringen. Binnen de investeringen is 1,3 miljoen euro bestemd voor het gebouw. Deze investeringen in het gebouw worden deels gefinancierd door Beliris voor een bedrag van 0,8 miljoen euro.

De operationele kosten bedragen 34,7 miljoen euro en worden gefinancierd door:

- een federale dotatie van 15,6 miljoen euro;
- een verwachte toekenning van minimum 3,5 miljoen euro van de Nationale Loterij;
- inkomsten via sponsoring, ticketverkoop en zaalverhuur van 13,5 miljoen euro (waaronder sponsoring voor 7,3 miljoen euro en ticketinkomsten voor 6,2 miljoen euro);
- projectmatige subsidies van 2,4 miljoen euro (EU, Vlaamse Gemeenschap, Buitenlandse Zaken, Brussels Hoofdstedelijk Gewest en andere).

De federale dotatie en de toekenning van de Nationale Loterij dekt 55 % van de operationele kosten van Bozar. Aangevuld met de andere publieke steun worden jaarlijks 61,9 % van de operationele kosten van Bozar gedekt.

De huidige economische situatie en de daaruit voortvloeiende onzekerheden hebben een aanzienlijke impact op zowel de publieke financiering als de private inkomsten van de instelling. Dit weegt des te zwaarder door vanwege het hybride financieringsmodel (61,9 % publiek en 38,1 % privé) en de beperkte mogelijkheid om vooraf geplande artistieke uitgaven te reduceren. In

C1. Financement et budget 2026

Conformément à l'article 3 de la loi du 7 mai 1999, le Palais des Beaux-Arts a pour mission:

— de développer et de mettre en œuvre, sur le site du Palais des Beaux-Arts, un programme culturel pluridisciplinaire et intégré contribuant au rayonnement européen et international de la Belgique fédérale, des Communautés et de la Région de Bruxelles-Capitale;

— d'assurer la gestion du bâtiment du Palais des Beaux-Arts, conçu par Victor Horta, tant pour l'accomplissement de la mission de service public décrite ci-dessus que pour des usages privés.

Le budget des dépenses 2025 du Palais des Beaux-Arts s'élève à 37,8 millions d'euros, dont 34,7 millions d'euros de frais de fonctionnement, 1,5 million d'euros pour le plan de relance et 1,6 million d'euros pour les investissements. Parmi ces investissements, 1,3 million d'euros est destiné au bâtiment lui-même. Ces investissements immobiliers sont partiellement financés par Beliris, à hauteur de 0,8 million d'euros.

Les frais de fonctionnement, d'un montant de 34,7 millions d'euros, sont financés par:

- une dotation fédérale de 15,6 millions d'euros;
- une contribution prévue d'au minimum 3,5 millions d'euros de la Loterie Nationale;
- des recettes issues du sponsoring, de la billetterie et de la location des salles, pour un total de 13,5 millions d'euros, dont 7,3 millions d'euros de sponsoring et 6,2 millions d'euros de ventes de billets;
- enfin, 2,4 millions d'euros de subsides spécifiques à des projets (Union européenne, Communauté flamande, Affaires étrangères, Région de Bruxelles-Capitale et autres).

La dotation fédérale et la contribution de la Loterie Nationale couvrent 55 % des coûts opérationnels de Bozar. En y ajoutant les autres soutiens publics, ce sont 61,9 % des frais de fonctionnement de Bozar qui sont couverts chaque année.

La situation économique actuelle et les incertitudes qui en découlent ont un impact significatif tant sur le financement public que sur les recettes privées de l'institution. Cette situation est d'autant plus lourde de conséquences en raison du modèle de financement hybride (61,9 % public et 38,1 % privé) et de la marge de manœuvre limitée pour réduire les dépenses artistiques

vergelijking met boekjaar 2023 was het financieringsmodel nog 68 % publieke inkomen ten opzichte van 32 % private inkomsten.

Voor de begroting 2026 voorziet het Paleis voor Schone Kunsten in werkingsuitgaven ten belope van 35,6 miljoen euro. Deze lasten stijgen licht met 0,9 miljoen euro (2,6 %) door de indexering van de personeelskosten en de werkingsuitgaven, die groter is dan de geplande besparingen. De inkomsten via ticketverkoop, de zaalverhuur en de mecenaatsinkomsten zouden samen 13,7 miljoen euro opbrengen (13,5 miljoen euro in 2025), wat een ambitieuze doelstelling blijft gezien de economische situatie. Het doel van het Paleis voor Schone Kunsten is een financieel evenwicht en een positief ESR-saldo te verzekeren, zoals gevraagd in de beheersovereenkomst.

C2. Artistieke werking met internationale uitstraling

Volgens de beheersovereenkomst met de federale overheid heeft de NV Paleis voor Schone Kunsten als primaire opdracht om 'een multidisciplinaire en geïntegreerde culturele programmering op te zetten en uit te voeren die bijdraagt aan de Europese en internationale uitstraling van het federale België, de Gemeenschappen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest'. Het eigen artistieke project, onder het cultuurmerk Bozar, is onder de vernieuwde artistieke directie (CEO & artistiek directeur, directeur muziek, directeur tentoonstellingen) scherper gesteld. Er wordt gestreefd naar een herkenbaar Bozar-profiel met een sterkere klemtoon op de geïntegreerde programmering. Ook in 2026 is het de prioriteit om Bozar verder uit te bouwen tot een coherent project vanuit een uitgesproken artistiek en maatschappelijk engagement.

Bozar wil een toonaangevende plek zijn voor de creatie en de presentatie van artistieke projecten die diverse kunsten samenbrengen, een ruimte voor bemiddeling en reflectie. Daarvoor stelt Bozar een toekomstgericht programma samen dat zich bewust is van de traditie, een internationaal programma dat verankerd is in de stad Brussel als uitvalsbasis.

Bozar laat erfgod (historisch en modern, het repertoire in verschillende muziekgenres) en eigentijdse creatie op elkaar inspelen. Excellentie en experiment vormen de twee polen die voor dynamiek in huis zorgen.

Toonaangevende kunsten

De kunsten in het Paleis voor Schone Kunsten zijn geen eilanden op zich. Terugkerende multi- en interdisciplinaire formats zorgen voor meer samenhang en

planifiées à l'avance. À titre de comparaison, lors de l'exercice 2023, la part des revenus publics représentait encore 68 %, contre 32 % de revenus privés.

Pour le budget 2026, le Palais des Beaux-Arts prévoit des dépenses de fonctionnement à hauteur de 35,6 millions d'euros. Ces charges connaissent une légère augmentation de 0,9 million d'euros (soit 2,6 %), en raison de l'indexation des coûts salariaux et des dépenses de fonctionnement, hausse supérieure aux économies prévues. Les recettes issues de la billetterie, de la location de salles et du mécénat devraient atteindre 13,7 millions d'euros (contre 13,5 millions d'euros en 2025), ce qui reste un objectif ambitieux compte tenu du contexte économique. L'objectif du Palais des Beaux-Arts est d'assurer un équilibre financier et un solde SEC positif, conformément aux exigences du contrat de gestion.

C2. Activité artistique avec rayonnement international

Selon le contrat de gestion conclu avec l'État fédéral, la SA Palais des Beaux-Arts a pour mission principale de "mettre en place et de réaliser une programmation culturelle multidisciplinaire et intégrée contribuant au rayonnement européen et international de la Belgique fédérale, des Communautés et de la Région de Bruxelles-Capitale". Le projet artistique propre, développé sous la marque culturelle Bozar, a été renforcé et clarifié sous la nouvelle direction artistique (CEO et directeur artistique, directeur de la musique, directeur des expositions). L'objectif est de définir un profil Bozar identifiable, avec une accentuation de la programmation intégrée. En 2026, la priorité reste de consolider Bozar en tant que projet cohérent, fondé sur un engagement artistique et sociétal affirmé.

Bozar ambitionne d'être un lieu de référence pour la création et la présentation de projets artistiques interdisciplinaires, un espace de médiation et de réflexion. Pour cela, Bozar élabore une programmation tournée vers l'avenir, consciente de la tradition, et propose un programme international ancré dans la ville de Bruxelles, qui en constitue le point de départ et le centre de rayonnement.

Bozar met en dialogue le patrimoine – historique et moderne, le répertoire dans différents genres musicaux – avec la création contemporaine. L'excellence et l'expérimentation sont les deux pôles complémentaires qui nourrissent la dynamique de l'institution.

Arts de référence

Les arts présentés au Palais des Beaux-Arts ne sont pas des îlots isolés. Des formats multidisciplinaires et interdisciplinaires récurrents assurent une plus grande

circulatie in het gebouw en nodigen diverse publieken uit om het huis te komen ontdekken: de maandelijkse nocturne ‘*Bozar All over the P(a)lace*’, ‘*Sofa Sessions*’ waar jongeren mee discussiëren over thema’s die in het programma centraal staan, ‘*Concert Croissant*’ en de ‘*Bozar Sundays*’ met concerten, films en ateliers voor gezinnen.

De hoofdpijlers van het programma zijn concerten en tentoonstellingen.

De derde pijler werd organisatorisch samengebracht onder de afdeling WILD, wat staat voor: Word (fictie en non-fictie), Images (film en bewegend beeld in ruime zin), Living arts (performances) en Digital.

WILD speelt korter op de bal en moedigt de wisselwerking tussen de kunsten aan. Bozar behoudt met andere woorden het brede spectrum aan kunstdisciplines, genres en periodes maar legt een sterkere klemtoon op de eigentijdse beleving, nieuwe ontwikkelingen en kruisbestuiving.

Een uitgekiend tentoonstellingsprogramma

Het tentoonstellingsprogramma van Bozar stoelt jaarlijks op de tentoonstellingen in de grote circuits die het seizoen ritmeren (voorjaar – zomer – najaar). Het biedt een uitgekiende waaier aan van oude, moderne en hedendaagse kunst; zowel monografische overzichten die conversaties aangaan met tijdgenoten als groepstentoonstellingen rond een thema dat een breed publiek aanspreekt.

Na liefde in 2024 staat in het voorjaar 2026 lichamelijke schoonheid centraal: schoonheidsidealen met als spiegelbeeld lelijkheid en het groteske.

De historische tentoonstelling zoomt in op de *Renaissance in Italië en de Lage Landen*. De hedendaagse pendant *Picture Perfect* kijkt via de lens van kunstenaars (fotografie en video) naar de huidige beleving van lichamelijke schoonheid. Kunstenaars uit België worden expliciet binnen een internationale context geplaatst.

In 2026 krijgt de schilder *Jean Brusselmans* een retrospectieve die hem zowel nationaal als internationaal positioneert in dialoog met werken van o.a. Rik Wouters, Piet Mondriaan en Paul Cézanne.

Tussen de grote circuits is er ruimte voor creatie, zowel beeldende kunst als architectuur. Tijdens de zomermaanden is het tijd voor *Bozar Monumental*, een

cohérence et une meilleure circulation au sein du bâtiment, tout en invitant des publics variés à découvrir la maison. Parmi eux: la nocturne mensuelle “*Bozar All over the P(a)lace*”, les “*Sofa Sessions*”, où les jeunes débattent de thèmes centraux du programme, les “*Concert Croissant*”, et les “*Bozar Sundays*”, combinant concerts, films et ateliers pour les familles.

Les principaux piliers de la programmation sont les concerts et les expositions.

Le troisième pilier a été regroupé d’un point de vue organisationnel au sein du département WILD, acronyme de: *Word* (fiction et non-fiction), *Images* (cinéma et image en mouvement au sens large), *Living Arts* (arts vivants et performances) et *Digital*.

WILD se veut plus réactif et encourage les interactions entre les disciplines artistiques. Ainsi, Bozar conserve la richesse de son spectre artistique – disciplines, genres et périodes – tout en mettant davantage l’accent sur l’expérience contemporaine, les nouvelles formes artistiques et les fertilisations croisées entre les arts.

Un programme d'exposition raffiné

Le programme d'expositions de Bozar s'articule chaque année autour des grandes expositions de saison – printemps, été et automne – qui rythment l'année culturelle. Il propose une palette équilibrée d'art ancien, moderne et contemporain, mêlant rétrospectives monographiques dialoguant avec leurs contemporains et expositions collectives centrées sur des thématiques susceptibles de toucher un large public.

Après avoir exploré le thème de l'amour en 2024, Bozar consacra le printemps 2026 à la beauté du corps, en abordant les idéaux esthétiques et leur revers: la laideur et le grotesque.

L'exposition historique se penchera sur la Renaissance en Italie et dans les Pays Bas, tandis que son pendant contemporain, *Picture Perfect*, explorera à travers la photographie et la vidéo la perception actuelle de la beauté physique. Les artistes belges y seront explicitement présentés dans un contexte international.

En 2026, le peintre Jean Brusselmans bénéficiera d'une rétrospective majeure, qui le positionnera à la fois sur la scène nationale et internationale, en dialogue avec les œuvres de Rik Wouters, Piet Mondriaan et Paul Cézanne.

Entre ces grands rendez-vous, Bozar laisse une place à la création, qu'il s'agisse des arts plastiques ou de l'architecture. Durant l'été, le public retrouvera Bozar

grote installatie-opdracht in de centrale hal die inspeelt op de architectuur met oog voor eigentijdse thema's. Dit jaar is het *Delcy Morelos*, een Colombiaanse kunstenaar die gebruik maakt van lokale technieken en ecologische materialen.

Jaarlijks gaat Bozar op zoek naar een centrale gast die over de artistieke muurtjes heen kijkt en het ruimere programma kleurt. In het najaar 2026 bijt de Zuid-Afrikaanse kunstenaar *William Kentridge* de spits af. Zijn beeldend werk vertakt zich vanuit tekenkunst naar muziektheater, opera, film, literatuur en woord. Kentridge is dus niet enkel in onze tentoonstellingszalen te gast. Het is ook een gelegenheid om in te zoomen op de Zuid-Afrikaanse kunstscène.

Concertprogrammatie

De concerten bieden een breed spectrum aan muziek, van de middeleeuwen tot nu, niet enkel de West-Europese maar uit alle continenten.

Symfonische muziek in de Henry Le Boeufzaal blijft een grote troef, met internationale orkesten, het Belgian National Orchestra en orkesten uit de gemeenschappen. Met de nieuwe formule *Symphonic Date* biedt presentator Thomas Vanderveken in één uur tijd opstapjes naar een grote symfonie.

De heropening van de gerenoveerde Zaal M (de voormalige Kamermuziekzaal) biedt dankzij een verbeterde akoestiek nieuwe mogelijkheden die Bozar vanaf 2026 gaat verkennen.

In de Terarkenzalen organiseert Bozar concerten voor een staand publiek (*Bozar Bassment*) met een aangepaste beleving.

Elk seizoen biedt Bozar met een reeks concerten in wisselende bezettingen een veelzijdig portret van muzikanten (mezzosopraan *Lea Desandre*, celliste *Sol Gabetta*, de elektronische muziek van *Fennesz*) en levende componisten (*Julia Wolfe*).

In de focusreeksen laat Bozar de vele facetten van Händel en Bartók horen.

De nieuwe reeks *Echoes of the 20th Century* focust op vernieuwende composities in diverse genres (*Luc*

Monumental, une commande d'installation d'envergure dans le hall central, en résonance avec l'architecture du lieu et les enjeux contemporains. Cette année, c'est l'artiste colombienne Delcy Morelos qui investira l'espace, en utilisant des techniques locales et des matériaux écologiques.

Chaque année, Bozar invite également un artiste central chargé de dépasser les frontières disciplinaires et d'inspirer l'ensemble de la programmation. À l'automne 2026, cet honneur reviendra à l'artiste sud-africain William Kentridge. Son œuvre visuelle, ancrée dans le dessin, se déploie vers le théâtre musical, l'opéra, le cinéma, la littérature et la parole. Kentridge ne sera donc pas seulement présent dans les salles d'exposition, mais marquera tout le programme, offrant également une fenêtre sur la scène artistique sud-africaine.

Programmation des concerts

Les concerts proposés par Bozar couvrent un large spectre musical, allant du Moyen Âge à nos jours, et explorent non seulement la musique d'Europe occidentale, mais aussi celle de tous les continents.

La musique symphonique dans la Salle Henry Le Boeuf demeure un atout majeur, avec la présence d'orchestres internationaux, de l'Orchestre National de Belgique et d'ensembles issus des différentes communautés. Avec la nouvelle formule *Symphonic Date*, le présentateur Thomas Vanderveken propose, en une heure, une initiation vivante à une grande symphonie.

La réouverture de la Salle M rénovée (anciennement salle de musique de chambre) offre, grâce à une acoustique améliorée, de nouvelles possibilités que Bozar explorera à partir de 2026.

Dans les Salles Terarken, Bozar organise des concerts debout sous le *label Bozar Bassment*, favorisant une expérience immersive et dynamique.

Chaque saison, Bozar présente une série de concerts aux formations variées, dessinant un portrait pluriel de musiciens tels que la mezzo-soprano Lea Desandre, la violoncelliste Sol Gabetta, l'artiste électronique Fennesz, ainsi que de compositeurs contemporains comme Julia Wolfe.

Les séries thématiques mettent à l'honneur les multiples facettes de Händel et Bartók.

La nouvelle série *Echoes of the 20th Century* se concentre sur des compositions innovantes issues de

Brewaeys, Keith Jarrett, Ryuichi Sakamoto, Pauline Oliveros, Julius Eastman...).

Met de reeks *Staging the Concert* vraagt Bozar een kunstenaar uit een andere discipline om met een ruimtelijke ingreep het concert anders te laten beleven. In 2026 zijn dat *Alexander Vantournhout* en *Ann Veronica Janssens*.

Vaste afspraken met partners zijn, het *Klarafestival*, *Abrupt* (elektronische muziek), de *Koningin Elizabethwedstrijd* en *Ars Musica* (hedendaagse muziek, tweejaarlijks). Nieuw in 2026 is het percussiefestival *Beats and Pieces*. Voor jazz is het dan uitkijken naar een festival rond *John en Alice Coltrane*, een samenwerking met Ancienne Belgique.

Naast het programma dat het muziketeam samenstelt, is er de reeks '*Organised by*' met grote namen uit de niet-klassieke muziek die mooi aansluiten bij ons muziekaanbod en die Bozar daarom graag mee communiceert en op technisch vlak verzorgt (Sigur Rós, Bob Dylan...).

Digitale kunst en film

Digitale kunst vormt een rode draad waar Bozar sterk op inzet. In de filmzaal 'De 23' programmeert Bozar naast recente films die niet in het commerciële circuit worden getoond VR-films. Binnen het filmaanbod in België zet Bozar hier mee de toon.

Bozar nodigt kunstenaars uit die in hun installaties gebruik maken van Virtual Reality, Augmented Reality en/of AI. In 2026 maakt *Ho Tzu Nyen* nieuw werk. In Bozar Arcade wordt twee keer per jaar een programma gecureerd van videogames en interactieve mediakunst.

Internationale uitstraling

Bozar blijft samenwerkingen ontwikkelen met de lidstaten die het voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie bekleden, om zo zijn artistiek programma te versterken en internationaliseren, met bijzondere aandacht voor de samenhang binnen de programmajlijnen.

divers genres musicaux, avec des figures telles que Luc Brewaeys, Keith Jarrett, Ryuichi Sakamoto, Pauline Oliveros et Julius Eastman.

Avec la série *Staging the Concert*, Bozar invite des artistes d'autres disciplines à transformer l'espace scénique, afin de proposer une expérience du concert renouvelée. En 2026, les invités seront Alexander Vantournhout et Ann Veronica Janssens.

Les partenariats réguliers incluent le *Klarafestival*, *Abrupt* (musique électronique), le *Concours Reine Elisabeth* et *Ars Musica* (musique contemporaine, biennale). Nouveau en 2026: le festival de percussions *Beats and Pieces*. Côté jazz, un festival consacré à John et Alice Coltrane, en collaboration avec l'Ancienne Belgique, marquera l'année.

En parallèle à la programmation élaborée par l'équipe musicale, la série *Organised by* présente de grandes figures de la musique non classique dont l'univers résonne avec la ligne artistique de Bozar – des artistes tels que Sigur Rós ou Bob Dylan – pour lesquels Bozar assure la communication et le soutien technique.

Art numérique et cinéma

L'art numérique constitue un fil conducteur majeur dans la programmation de Bozar. Dans la salle de cinéma "Le 23", Bozar présente, aux côtés de films récents hors circuit commercial, des films en réalité virtuelle (VR), affirmant ainsi sa position de référence dans le paysage cinématographique belge.

Bozar invite également des artistes utilisant la réalité virtuelle (VR), la réalité augmentée (AR) et/ou l'intelligence artificielle (IA) dans leurs installations. En 2026, l'artiste *Ho Tzu Nyen* réalisera une nouvelle création dans ce cadre. Enfin, dans l'espace Bozar Arcade, un programme biannuel sera présenté autour du jeu vidéo et de l'art médiatique interactif, explorant les nouvelles formes de narration et d'immersion numérique.

Rayonnement international

Bozar continue à développer des collaborations avec les États membres exerçant la présidence du Conseil de l'Union européenne, afin de renforcer et d'internationaliser son programme artistique, en veillant particulièrement à la cohérence entre les différentes lignes de programmation.

Het Cypriotisch voorzitterschap, dat plaatsvindt in de eerste helft van 2026, bevindt zich in de afrondingsfase, met een totaalbudget van bijna 150.000 euro, terwijl er nog gesprekken lopen over het Iers voorzitterschap in de tweede helft van het jaar. Litouwen (eerste helft van 2027) is reeds sterk betrokken bij de strategische besprekingen, terwijl Griekenland (tweede helft van 2027) al eerste contacten heeft gelegd.

Door de EU gefinancierde projecten spelen een centrale rol in de activiteiten van Bozar. Ze maken internationale samenwerkingen en een gevarieerd programma mogelijk. In 2026 zet Bozar projecten voort zoals *PIT*, dat performance in musea onderzoekt, en *CARE*, dat focust op mentale gezondheid via kunst. *Beautifood* (2025–2026) behandelt de toegang tot voeding via artistieke initiatieven. Het project *Halaqat* ondersteunt kunstenaars uit de Arabische wereld in Egypte, Jordanië, Libanon en Marokko, met een multidisciplinair programma. In 2026 zal *Studiotope* klimaatvraagstukken benaderen door kunstenaars zoals Delcy Morelos en Pauline Julier samen te brengen met wetenschappers.

Bozar bereidt ook nieuwe digitale projecten voor, zoals videogames en monumentale installaties. Deze projecten behandelen uiteenlopende thema's zoals gezondheid, klimaat, voeding en digitale cultuur.

C3. Samenwerking met de deelstaten

In 2026 komt het verderzetten van de aanvullende projectondersteuning vanuit de deelstaten (Brussels Hoofdstedelijk Gewest, Vlaamse Gemeenschap, Franse Gemeenschap) onder druk te staan door sterke besparingen op die overheidsniveaus.

Voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is het wachten op een nieuwe regering die een nieuw beleid kan voeren en met wie een langetermijnsamenwerking kan aangegaan worden. Op dit moment is het nog onduidelijk wat de situatie zal zijn voor 2026 en of de reguliere dossiers voortgezet kunnen worden.

De besparingen door de Vlaamse regering laten zich ook voelen in de jaarlijkse projectsteun van de Vlaamse Gemeenschap aan Bozar in 2026, met een vermindering van 107.000 euro. In de komende weken wordt bekeken wat de impact zal zijn op de artistieke projecten die voorzien zijn. Er zijn twee grote tentoonstellingen voorzien, over Renaissancekunst en een retrospectieve van Jean Brusselmans, en verschillende concerten met Vlaamse en internationale ensembles.

La présidence chypriote, prévue pour le premier semestre 2026, est en phase de finalisation, avec un budget total d'environ 150.000 euros, tandis que des discussions sont en cours concernant la présidence irlandaise prévue pour le second semestre. La Lituanie (premier semestre 2027) est déjà étroitement impliquée dans les discussions stratégiques, et la Grèce (second semestre 2027) a établi les premiers contacts.

Les projets financés par l'Union européenne jouent un rôle central dans les activités de Bozar. Ils permettent la mise en place de coopérations internationales et la création d'un programme diversifié. En 2026, Bozar poursuivra plusieurs initiatives, notamment: *PIT*, qui explore la performance dans les musées; *CARE*, centré sur la santé mentale à travers l'art; *Beautifood* (2025–2026), consacré à la question de l'accès à l'alimentation par le biais de projets artistiques; *Halaqat*, qui soutient des artistes du monde arabe (Égypte, Jordanie, Liban et Maroc) à travers un programme multidisciplinaire et *Studiotope*, qui aborde les enjeux climatiques en réunissant artistes (comme Delcy Morelos et Pauline Julier) et scientifiques.

Bozar prépare également de nouveaux projets numériques, tels que des jeux vidéo et des installations monumentales, abordant une grande variété de thèmes – santé, climat, alimentation et culture numérique.

C3. Collaboration avec les entités fédérées

En 2026, la poursuite du soutien complémentaire accordé par les entités fédérées (Région de Bruxelles-Capitale, Communauté flamande, Communauté française) sera fortement mise sous pression en raison des importantes restrictions budgétaires à ces niveaux de pouvoir.

Pour la Région de Bruxelles-Capitale, il faudra attendre la formation d'un nouveau gouvernement, susceptible de définir une nouvelle politique culturelle et d'envisager une coopération à long terme. À ce stade, la situation pour 2026 reste incertaine, et il n'est pas encore clair si les dossiers habituels pourront être poursuivis.

Les économies décidées par le gouvernement flamand ont également un impact concret sur le soutien annuel de la Communauté flamande à Bozar en 2026, avec une réduction de 107.000 euros. Les prochaines semaines permettront d'évaluer l'impact sur les projets artistiques prévus, parmi lesquels figurent deux grandes expositions – l'une consacrée à l'art de la Renaissance, l'autre rétrospective de Jean Brusselmans – ainsi que plusieurs concerts réunissant ensembles flamands et internationaux.

De steun van de Franse Gemeenschap aan Bozar is in 2025 teruggebracht tot 0. Voor 2026 dient Bozar een nieuw dossier in voor projectsteun. Op dit moment blijft Bozar artiesten uit de Franse Gemeenschap (concerten van het OPRL, een tentoonstelling van Edith Dekyndt) opnemen in het programma, maar als de projectsteun van de Franse Gemeenschap uitblijft, zal ook dat herbekeken worden.

De jaarlijkse ondersteuning die het Paleis voor Schone Kunsten ontvangt van de Gemeenschappen is van cruciaal belang om haar missie te realiseren. Dankzij deze steun kan Bozar bijdragen aan de uitstraling van de Gemeenschappen door de carrières van kunstenaars en cultuurwerkers uit deze Gemeenschappen te ondersteunen. Dit gebeurt via een breed Belgisch en internationaal publieksbereik én door deze artiesten in contact te brengen met een uitgebreid professioneel netwerk, zowel in binnen- als buitenland.

In 2028–2029 viert het Paleis voor Schone Kunsten haar honderdste verjaardag. De artistieke departementen bereiden een uitgebreid programma voor dat kunstenaars uit de deelstaten naar voor zal brengen. Hiervoor zal Bozar de andere beleidsniveaus contacteren en op zoek gaan naar extra ondersteuning. Deze aanpak wordt ook voortgezet voor de vieringen in 2030.

C4. Professionalisering en digitalisering

2026 wordt een scharnierjaar voor Bozar op het vlak van professionalisering en digitalisering. Dit jaar wordt immers de Odoo-software ingevoerd op het niveau van de volledige organisatie. Dit project, dat in mei 2025 van start ging, zal de werkprocessen coherenter en efficiënter maken.

Vanaf 1 januari 2026 zal de boekhouding van Bozar worden overgezet naar Odoo. Deze overgang gaat gepaard met de invoering van een echt controllinginstrument dat het mogelijk maakt het globale budget, de budgetten van de afdelingen en de artistieke budgetten in real time op te volgen. In het eerste kwartaal van 2026 zullen ook de verschillende aspecten van het personeelsbeheer door dit instrument worden ondersteund. In dezelfde periode zullen het beheer van de artistieke projecten en de overdracht van de planningsgegevens naar de ticketverkoop en de website eveneens operationeel worden. Voor 30 juni 2026 zal het merendeel van de dagelijkse beheerstaken met behulp van het Odoo-instrument worden uitgevoerd.

Naast een verhoging van de efficiëntie zal Bozar zo beschikken over één gecentraliseerd instrument voor alle financiële gegevens, personeelsgegevens, ticketverkoop...

Le soutien de la Communauté française à Bozar a été réduit à zéro en 2025. Pour 2026, Bozar déposera une nouvelle demande de financement de projet. Actuellement, Bozar continue à intégrer dans sa programmation des artistes issus de la Communauté française – par exemple les concerts de l'OPRL (Orchestre Philharmonique Royal de Liège) ou une exposition d'Édith Dekyndt –, mais si le soutien de la Communauté française ne reprend pas, ces collaborations devront être réévaluées.

L'aide annuelle que le Palais des Beaux-Arts reçoit des Communautés est essentielle à la réalisation de sa mission culturelle. Grâce à ce soutien, Bozar contribue au rayonnement des Communautés, en accompagnant les carrières d'artistes et de professionnels de la culture issus de celles-ci. Cela se traduit par une large visibilité nationale et internationale, mais aussi par la mise en relation de ces artistes avec un vaste réseau professionnel, en Belgique comme à l'étranger.

En 2028–2029, le Palais des Beaux-Arts célébrera son centenaire. Les départements artistiques préparent un programme ambitieux qui mettra en lumière les artistes issus des entités fédérées. Dans ce cadre, Bozar contactera les différents niveaux de pouvoir et recherchera des soutiens supplémentaires. Cette démarche sera également poursuivie pour les célébrations de 2030.

C4. Professionnalisation et numérisation

L'année 2026 sera une année charnière pour Bozar en matière de professionnalisation et de numérisation. C'est en effet au cours de cette année que sera déployé le logiciel Odoo à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Ce projet, lancé en mai 2025, vise à rendre les processus de travail plus cohérents et plus efficaces.

À partir du 1^{er} janvier 2026, la comptabilité de Bozar sera migrée vers Odoo. Cette transition s'accompagnera de la mise en place d'un véritable outil de contrôle de gestion, permettant de suivre en temps réel le budget global, les budgets des départements ainsi que les budgets artistiques. Au premier trimestre 2026, les différents volets de la gestion du personnel seront également pris en charge par cet outil. Durant la même période, la gestion des projets artistiques et le transfert des données de planification vers la billetterie et le site web deviendront aussi opérationnels. D'ici au 30 juin 2026, la majorité des tâches de gestion quotidienne seront exécutées via l'outil Odoo.

Outre un gain d'efficacité, Bozar disposera ainsi d'un instrument centralisé unique regroupant toutes les données financières, les informations sur le personnel,

Deze centralisatie zal het analyseren van gegevens vergemakkelijken en het besluitvormingsvermogen van de directie versterken.

Ter herinnering, de invoering van het ERP Odoo maakt deel uit van het Europees Herstelplan.

Bozar biedt haar personeelsleden een dynamisch opleidingsbeleid aan. Vanaf 2026 gaat Bozar dit beleid nog meer personaliseren om in te spelen op de opleidingsbehoeftes van de verschillende teams en om zo de performantie van elk thema te optimaliseren.

C5. Infrastructuur

Het is de ambitie van Bozar om in januari 2026 de renovatiewerken aan de Salle M en de Studio af te ronden.

Deze werven, gefinancierd door Beliris en de Regie der Gebouwen, zijn in de zomer van 2024 gestart met de afbraak van de bestaande structuren. Sinds de herfst van 2024 zijn de uitvoerende bedrijven bezig deze twee ruimtes opnieuw op te bouwen, met een architectuur die dichter aansluit bij het originele ontwerp van Horta, terwijl ze tegelijk de technische vereisten integreren die vandaag essentieel zijn voor het gebruik van deze zalen.

Het beschikken over deze twee zalen is fundamenteel voor Bozar, zowel voor de artistieke programmatie als voor de duurzaamheid van het economische model van de organisatie. Deze ruimtes bieden immers unieke troeven in het hart van Brussel voor commerciële verhuur. Bozar wijst er ook op dat de Terarkenzaal, die werd ingericht om het wegvallen van de Salle M en de Studio te compenseren, in de toekomst zal worden gebruikt voor concerten met een staand publiek en voor commerciële recepties verbonden aan de activiteiten van de Salle M en de Henry Le Boeufzaal.

Eind januari 2026 verwacht Bozar de conclusies van de voorstudie van het project voor de inrichting van administratieve ruimtes binnen het Paleis voor Schone Kunsten. Dit project, gefinancierd door Beliris, zal op termijn de terugkeer van het volledige Bozar-team naar het Paleis voor Schone Kunsten mogelijk maken, wat aanzienlijke besparingen zal opleveren op de huur- en werkingskosten van de kantoren. De voorstudie, en bij een positieve conclusie de volledige studie, werd toevertrouwd aan het architectenbureau Office Kersten Geers David Van Severen, dat bekendstaat om zijn expertise in dit soort projecten. Voor de erfgoed- en historische aspecten werkt Office samen met architecte Barbara Van der Wee, expert in het werk van Horta, die de voorbije jaren het masterplan van het Paleis voor Schone Kunsten heeft gerealiseerd.

la billetterie, etc. Cette centralisation des données facilitera leur analyse et renforcera la capacité de décision de la direction.

Pour rappel, la mise en place de l'ERP Odoo s'inscrit dans le cadre du Plan européen de relance.

Bozar propose à ses collaborateurs une politique de formation dynamique. À partir de 2026, cette politique sera davantage personnalisée, afin de répondre plus précisément aux besoins de formation des différentes équipes et d'optimiser la performance de chacune d'entre elles.

C5. Infrastructure

Bozar ambitionne de terminer en janvier 2026 les travaux de rénovation de la Salle M et du Studio.

Ces chantiers, financés par Beliris et la Régie des Bâtiments, ont débuté à l'été 2024 par la démolition des structures existantes. Depuis l'automne 2024, les entreprises adjudicataires s'emploient à reconstruire ces deux espaces, avec une architecture plus fidèle au design original de Victor Horta, tout en intégrant les exigences techniques contemporaines indispensables à leur utilisation actuelle.

La disponibilité de ces deux salles est essentielle pour Bozar, tant pour la programmation artistique que pour la pérennité du modèle économique de l'institution. Ces espaces offrent en effet des atouts uniques au cœur de Bruxelles pour la location commerciale. Bozar souligne également que la Salle Terarken, aménagée pour compenser temporairement l'indisponibilité de la Salle M et du Studio, sera à l'avenir utilisée pour des concerts debout ainsi que pour des réceptions commerciales liées aux activités de la Salle M et de la Salle Henry Le Boeuf.

À la fin janvier 2026, Bozar attend les conclusions de l'étude préalable concernant le projet d'aménagement des espaces administratifs au sein même du Palais des Beaux-Arts. Ce projet, financé par Beliris, permettra à terme le retour de l'ensemble des équipes de Bozar dans le Palais, entraînant ainsi des économies substantielles sur les coûts de location et de fonctionnement des bureaux. L'étude préalable, et en cas de conclusion favorable, l'étude complète, ont été confiées au bureau d'architecture Office Kersten Geers David Van Severen, reconnu pour son expertise dans ce type de projets. Pour les aspects patrimoniaux et historiques, Office collabore avec l'architecte Barbara Van der Wee, spécialiste de l'œuvre de Victor Horta, qui a réalisé ces dernières années le masterplan du Palais des Beaux-Arts.

In 2026 wil Bozar ook nadenken over twee prioritaire aspecten voor de komende jaren:

— Enerzijds de toegankelijkheid van het Paleis voor Schone Kunsten. Vandaag maken de configuratie op verschillende niveaus en het ontbreken van vlotte verbindingen de toegang moeilijk voor personen met beperkte mobiliteit;

— Anderzijds de vermindering van de ecologische impact van het gebruik van het Paleis voor Schone Kunsten.

Deze projecten zullen, zoals in het verleden, de gezamenlijke inbreng van de Regie der Gebouwen en Beliris vereisen om te worden gerealiseerd. Naarmate het honderdjarig bestaan van het Paleis voor Schone Kunsten nadert, zijn deze engagementen voor de werking van Bozar essentieel.

V. Conclusie

Het Nationaal Orkest van België, de Koninklijke Muntshouwborg en het Paleis voor Schone Kunsten werken in 2026, net als het voorbije jaar, hard aan de diversiteit en de kwaliteit van hun artistieke aanbod, aan synergie en aan de werking met het publiek, maar ook aan hun interne organisatie, voor meer samenwerking, efficiëntie en professionalisering. Daarvoor bouwen de drie federale culturele instellingen op een stabiele basis en kijken ze vooruit met ambitie. Verankerd in het federale culturele landschap en gedragen door sterke artistieke projecten, willen ze hun stem nationaal en internationaal versterken, en zo duurzaam bijdragen aan het culturele weefsel van het land.

De afgelopen jaren merk ik dat er een beleid is ontstaan waarbij de drie culturele instellingen steeds meer boeiende synergieën ontwikkelen, wat heeft geleid tot talrijke constructieve uitwisselingen en samenwerking tussen de drie partners. Voor 2026 verwacht ik dat de culturele instellingen de kansen en opportuniteiten blijven onderzoeken en uitwerken.

Verder wil ik BNO, De Munt en Bozar stimuleren om ook in 2026 aan de hand van doordachte en weloverwogen strategieën inclusieve, innovatieve en toekomstgerichte culturele instellingen te blijven:

— die echte artistieke en maatschappelijke waarde creëren;

— die duurzame samenwerkingsverbanden ontwikkelen;

En 2026, Bozar souhaite également réfléchir à deux aspects prioritaires pour les prochaines années:

— D'une part, l'accessibilité du Palais des Beaux-Arts. Aujourd'hui, la configuration du bâtiment sur plusieurs niveaux et le manque de liaisons fluides rendent l'accès difficile pour les personnes à mobilité réduite;

— D'autre part, la réduction de l'impact écologique lié à l'utilisation du Palais des Beaux-Arts.

Comme par le passé, la réalisation de ces projets nécessitera une collaboration conjointe entre la Régie des Bâtiments et Beliris. À l'approche du centenaire du Palais des Beaux-Arts, ces engagements sont essentiels au bon fonctionnement et à la mission de Bozar.

V. Conclusion

En 2026, comme les années précédentes, l'Orchestre National de Belgique, le Théâtre Royal de la Monnaie et le Palais des Beaux-Arts (Bozar) s'emploieront à renforcer la diversité et la qualité de leur offre artistique, à développer les synergies et les relations avec le public, mais aussi à améliorer leur organisation interne afin de favoriser une collaboration accrue, une plus grande efficacité et une professionnalisation continue. Ces trois institutions culturelles fédérales s'appuient sur des fondations solides et regardent l'avenir avec ambition. Ancrées dans le paysage culturel fédéral et portées par de forts projets artistiques, elles souhaitent faire entendre leur voix au niveau national et international, contribuant ainsi de manière durable au tissu culturel du pays.

Ces dernières années, j'ai pu constater la mise en place d'une dynamique politique et institutionnelle favorisant le développement de synergies stimulantes entre les trois institutions, ce qui a conduit à de nombreux échanges constructifs et collaborations entre elles. Pour 2026, j'attends des institutions culturelles qu'elles poursuivent l'exploration et la mise en œuvre des opportunités de coopération qui s'offrent à elles.

Enfin, je souhaite encourager le BNO, la Monnaie et Bozar à demeurer, en 2026, des institutions culturelles inclusives, innovantes et tournées vers l'avenir, en s'appuyant sur des stratégies réfléchies et ambitieuses.

— qui créent une véritable valeur artistique et sociétale;

— qui développent des partenariats durables;

— die hun publiek verbreden;

— die trajecten voor professionalisering en modernisering opvolgen;

— en die veerkrachtig blijven in het licht van complexe uitdagingen.

Ik ben ervan overtuigd dat BNO, De Munt en Bozar hun medewerkers, partners, belanghebbenden en publiek zullen blijven inspireren en betrekken bij de rijke culturele, artistieke en muzikale ervaring die ze elk te bieden hebben.

Ik zal dat in 2026 blijvend aanmoedigen en behartigen en tegelijk waken over het goede beheer van deze instellingen.

De minister belast met de federale culturele instellingen,

Jan Jambon

— qui élargissent leur public;

— qui poursuivent des trajectoires de professionnalisation et de modernisation;

— et qui demeurent résilientes face à des défis complexes.

Je suis convaincu que l'Orchestre National de Belgique, la Monnaie et Bozar continueront à inspirer et à mobiliser leurs collaborateurs, partenaires, parties prenantes et publics autour de la riche expérience culturelle, artistique et musicale qu'ils ont chacun à offrir.

En 2026, je continuerai à encourager et à soutenir cette dynamique, tout en veillant à la bonne gestion de ces institutions.

Le ministre chargé des Institutions culturelles fédérales,

Jan Jambon