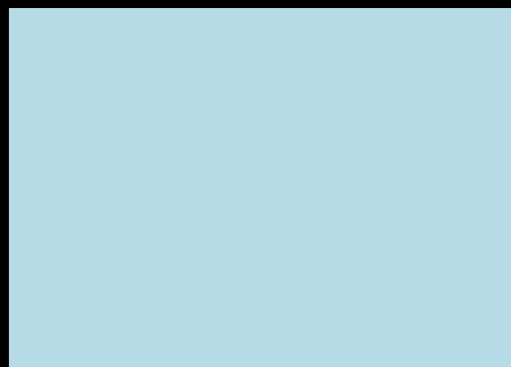


Agence Expérience

Rapport d'activités
2025



KANAL

Agence Experience		1
1. Introduction		3
2. Le projet Kanal		4
La Fondation	4	
Le projet architectural	4	
Les Agences	8	
L'Agence Experience	9	
3. Bilan social		10
4. Activités		11
Actualisation et développements du Business Model	11	
La structuration de l'organisation	11	
Des premiers évènements pour se connecter au public	12	
Des missions de médiation déjà fort sollicitées	12	
La conception des boutiques se poursuit	13	
Une responsable et une organisation pour les éditions commerciales	13	
Une stratégie pour le hosting	14	
5. RSE		15
6. Contrôle de gestion & finances		16
Une structure intégrée et outillée dès la phase de lancement	16	
Exercice 2025: mise en place, maîtrise et préparation de l'ouverture	17	

1. Introduction

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

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

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

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

2. Le projet Kanal

La Fondation

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

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

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

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

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

Le projet architectural

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

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

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

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

Le site livré présentera une surface totale de

49.000

m2 bruts exploitables dont

Un musée Kanal d'une surface de

12.000

m2 bruts destiné exclusivement aux
expositions (9.800 m2 net)

Les espaces dévolus au CIVA de

10.000

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

10 espaces polyvalents d'une surface brute de

7.000

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

5 espaces "food and beverage" de

2.000

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

3 surfaces commerciales de

400

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

Le reste

19.0000

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

Les études relatives aux travaux ont commencé
en mai

2018

Les travaux de démantèlement ont débuté
en novembre

2020

Les Agences

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

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

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

L'Agence Experience

La société à responsabilité limitée Agence Kanal Experience a été créée le 3 décembre 2024. Elle est inscrite à la BCE sous le numéro 1016.885.246. Elle est identifiée à la TVA depuis le 1^{er} février 2025.

Kanal Experience est l'agence opérationnelle et commerciale de la Fondation Kanal et du CIVA, dédiée à l'expérience des publics. Elle assure la billetterie, les accueils, la gestion des médiateurs, les boutiques, les éditions ainsi que l'accueil d'événements partenaires. Elle coordonne l'ensemble de ces métiers afin d'offrir aux visiteurs une expérience culturelle complète, résolument ancrée dans la création bruxelloise.

Le fil conducteur de sa stratégie est, comme l'indique son nom, l'expérience du visiteur tout au long de son parcours. Une attention particulière est portée aux ressources humaines, que l'agence forme, accompagne et professionnalise.

L'agence est chargée de l'exploitation de plusieurs services sur le site de la Fondation Kanal–Centre Pompidou et du CIVA, parmi lesquels:

- La billetterie: gestion de l'ensemble des questions de vente, d'inscription, de contrôle d'accès de la programmation tant de la Fondation Kanal que du CIVA en ce compris les différentes activités de médiation, workshops, visites guidées et animations et en ce compris également la structuration des différentes actions marketing de cross et upselling, formules d'abonnement et membership

- Le shop: espace commercial dédié à la création bruxelloise, aux produits dérivés et à la mise en valeur de la marque Kanal
- Le bookshop: librairie spécialisée autour des questions d'art moderne et d'art contemporain d'une part et des questions d'architecture et d'urbanisme d'autre part
- Les accueils: humanisation des espaces publics, vestiaires, accueils, contrôle, stewarding,...
- Les médiateurs, guides, animateurs: gestion de l'ensemble des dispositifs d'humanisation de la médiation culturelle
- Les éditions commerciales: gestion des publications de catalogues, monographies et ouvrages édités ou co-édités par la Fondation Kanal ainsi que de la gestion de la marque Kanal et des produits d'éditions type tirages limités et reproductions
- Le hosting: la mise à disposition d'espaces, d'infrastructures et de ressources pour des partenaires externes

Enfin, par sa position en première ligne, l'agence ambitionne de se positionner comme un véritable "baromètre" de ses publics, à travers le suivi des indicateurs de performance, la réalisation d'enquêtes de satisfaction et le rôle de relais entre les publics et les différentes directions.

3. Bilan social

Pour assumer ses différentes missions, l'agence a objectivé ses besoins à 45 ETP. Elle a mis l'année 2025 à profit pour poursuivre la construction de son collectif et a chronologiquement déjà enregistré les arrivées suivantes:

- **Emeline Bayard** était la première employée engagée par l'agence en contrat CDD le 1.06.2025 comme coordinatrice des médiateurs: elle s'occupe, en plus des éléments stratégiques pour l'ouverture, du suivi journalier des activités de l'agence et, notamment, de la coordination de la collaboration avec ING
- **Astrid Simonis** est freelance, et depuis octobre 2025, chargée des éditions Kanal
- **Pablo Mayor** a commencé en CDD le 12.11.2025, il est en charge des ressources humaines de l'agence
- **Laetitia de Villenfagne** est consultante (depuis 2024) et pilote les stratégies commerciales des shops

Pour l'ensemble de ses activités quotidiennes, l'agence travaille avec une équipe d'intérimaires via Daoust pour la médiation et des guides freelance pour les visites guidées.

4. Activités

Actualisation et développements du Business Model

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

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

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

La structuration de l'organisation

Jusqu'à la fin de l'année 2024, l'Agence Experience existait au sein de la Fondation Kanal en tant qu'entité à part entière. L'année 2025 s'inscrit dès lors comme **une année charnière**, marquée par l'affranchissement progressif des structures de la Fondation Kanal et par la structuration des modalités d'interaction entre la Fondation et l'agence.

Parallèlement, l'agence poursuit **la mise en place de sa propre organisation**: structuration de la gouvernance, élaboration des stratégies, définition des mécanismes de financement et construction du business plan, en perspective de l'ouverture de la Fondation Kanal prévue en novembre 2026.

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

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

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

Des premiers évènements pour se connecter au public

Au quotidien, et bien que la Fondation Kanal soit encore fermée au public, l'agence Experience a assuré le rôle de **'bras armé' opérationnel pour une série d'activités portées par Kanal.** Parmi celles-ci figurent notamment **Molenfest, Brussels Art Book Fair, Swamp Sacrifice, les Journées chantier ouvert ou encore Afield...**

L'ensemble de ces activités a permis d'accueillir **près de 40.000 visiteurs et de générer environ 10.000 € de recettes de billetterie,** confirmant le rôle transversal de l'agence et sa capacité à soutenir différents types de projets dans des contextes variés.

Des missions de médiation déjà fort sollicitées

En parallèle, l'agence a poursuivi son développement hors les murs en **remportant le marché de médiation culturelle pour la valorisation des collections d'ING.** Les équipes de l'agence ont ainsi assuré l'accueil et la médiation **lors de la réouverture du site Marnix,** qui a rassemblé plus de 9.000 visiteurs sur un seul week-end.

Au-delà de cet événement, l'agence organise également **des visites guidées, des séances de coaching et des formations à destination des équipes d'ING.** Depuis octobre, ce sont près de **8.000 visiteurs qui ont été accueillis, pour un total d'environ 50.000 € de recettes.**

Ces missions constituent par ailleurs une opportunité stratégique pour l'agence, lui permettant de constituer un embryon d'équipe de guides et de médiateurs, destiné à accompagner l'ouverture de la Fondation Kanal.

La conception des boutiques se poursuit

Le dossier de création des boutiques poursuit son développement. Si les concepteurs du marché du bookshop étaient identifiés depuis plusieurs années, **un marché design & build a été lancé en décembre 2024 pour la boutique des créateurs.**

Près de 50 candidats, dont plusieurs internationaux, ont manifesté leur intérêt. À l'issue d'une première sélection, cinq équipes ont été invitées à présenter un projet devant un jury, **qui a attribué le marché au consortium Bauclub/Majubois, pour un montant estimé à 125.000 €.**

Tout au long de l'année 2025, le projet a été développé en étroite collaboration avec les architectes afin d'aboutir à un concept finalisé. **Le lancement concret de la réalisation est prévu courant 2026.**

Concernant **le bookshop**, l'agence a acté et préparé la reprise **des stocks de la librairie du CIVA**. Cette opération a impliqué un travail approfondi de valorisation des stocks, d'inventaire et de sélection.

Cette base constituera le socle de la future librairie de Kanal, enrichie par la suite d'une offre élargie incluant des ouvrages d'art, de jeunesse et de vulgarisation.

Une responsable et une organisation pour les éditions commerciales

La responsabilité des éditions commerciales, dont l'agence a la charge, a connu une étape structurante **avec l'arrivée d'une éditrice dédiée, Astrid Simonis, et la création d'un comité éditorial réunissant la direction artistique, la direction générale et la direction des publics de la Fondation Kanal.**

Une première ébauche budgétaire ainsi qu'une liste prévisionnelle de publications ont été établies, **posant les bases d'une programmation éditoriale** cohérente en phase avec l'ADN du projet Kanal.

Une stratégie pour le hosting

Enfin, **le Hosting** est venu s'ajouter aux missions de l'agence en 2025. En juin, le comité de direction de Kanal a validé une première ébauche stratégique dans ce domaine. Accompagnée par la consultance Vivanto, l'agence travaille actuellement à l'approfondissement de ces orientations afin de les intégrer dans un business plan consolidé, dont la finalisation est prévue pour mars/avril 2026. Un comité hosting a été créé afin d'assurer la cohérence de la programmation et préserver l'ADN de Kanal.

5. RSE

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de sa politique RSE, l'Agence Experience a choisi de développer plusieurs projets d'envergure visant à renforcer son impact environnemental et sociétal.

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

Un deuxième projet vise à définir, au sein des shops et du pôle éditions, plusieurs axes prioritaires, notamment autour du réemploi et de l'économie circulaire. Un premier jalon concret a été atteint avec la création d'un outil d'évaluation préalable aux achats, permettant d'estimer de manière systématique les impacts sociétaux et environnementaux de chaque objet avant sa sélection.

Par ailleurs, l'Agence Experience contribue activement aux groupes de travail transversaux coordonnés par la Fondation Kanal autour des enjeux environnementaux et sociétaux. Elle participe notamment au comité d'accessibilité et au groupe interne diversité piloté par le service RH.

6. Contrôle de gestion & finances

Une structure intégrée et outillée dès la phase de lancement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'année 2025 a marqué la phase de lancement de l'Agence Expérience, en charge de l'accueil, de la médiation et des espaces commerciaux.

Les dépenses engagées sont restées inférieures aux montants initialement budgétés, traduisant un recrutement progressif et un pilotage attentif des coûts. Une première activité opérationnelle a pu être menée dans un cadre maîtrisé, permettant de tester les dispositifs de médiation et d'organisation.

Les investissements ont été engagés de manière partielle, certains déploiements étant reportés afin d'accompagner la montée en charge prévue en 2026.

L'exercice reflète ainsi une mise en place prudente et structurée, en cohérence avec la trajectoire définie.

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

KANAL