

## PROJET D'ENTREPRISE

### FILIALE

### « MADAME CAFÉ »

#### 1. Cadre légal

Conformément à l'article 6 de l'ordonnance du 5 juillet 2018 relative aux modes spécifiques de gestion communale et à la coopération intercommunale et en vertu de l'article 11, § 4 de l'Ordonnance du 5 juillet 2018 relative aux modes spécifiques de gestion communale et la coopération intercommunale (ci-après « l'Ordonnance »): « § 4. La régie communale autonome peut prendre des participations directes dans des sociétés et institutions de droit public ou de droit privé dont l'objet social est compatible avec son objet. Elle peut également créer une filiale, notamment avec toute autre personne morale de droit public ou de droit privé dont l'objet social est compatible avec son objet. La décision de prise de participation ou de suppression de prise de participation, ainsi que la décision de créer une filiale est soumise à la délibération préalable du conseil communal.

La décision de créer une filiale est prise par le conseil d'administration de la Régie autonome après avoir été soumise à la délibération du Conseil Communal. Elle est par ailleurs soumise à la tutelle spéciale d'approbation de la Région qui devra également approuver les apports faits à la filiale (art.28 de l'Ordonnance). La Région dispose à cet effet d'un délai de 40 jours à dater de la réception des actes (art.29 de l'Ordonnance).

La RCA Beurs/Bourse sera dans une relation « in house » avec sa filiale si cette-dernière réalise plus de 80% de ses activités dans le cadre des tâches/missions confiées par la RCA.

#### 2. Contexte

Le projet de rénovation du bâtiment de la Bourse vise à impulser une nouvelle dynamique au cœur de la Ville en développant un nouveau pôle culturel, économique et touristique autour de la culture de la bière belge dans le bâtiment de la Bourse, sis Boulevard Anspach, 80 à 1000 Bruxelles.

Au niveau national et international, le nouveau bâtiment de la Bourse sera perçu comme l'attraction touristique phare du centre-ville, constituant un lieu de visite obligé pour tout touriste visitant la Capitale. Les études réalisées jusqu'à présent au profit de la Ville de Bruxelles ont démontré que la réussite économique du projet sera due au nombre de visiteurs passant dans le bâtiment et à sa situation géographique en plein centre historique de Bruxelles classé au patrimoine de l'Unesco.

Le projet « Bourse » constituera une vitrine du secteur brassicole belge. Dans ce cadre, le projet est développé en collaboration étroite avec le secteur brassicole belge.

## Activités envisagées au sein du bâtiment de la Bourse

Quatrième étage	SKYBAR/HORECA
Troisième étage	BELGIAN BEER WORLD
Second étage	BELGIAN BEER WORLD
Premier étage	ESPACE PUBLIC / SALLES DE SEMINAIRES / BILLETTERIE / ACCES AU BELGIAN BEER WORLD / BRASSERIE ET RESTAURANT / EXPOSITIONS TEMPORAIRES
Rez-de-chaussée	MUSEUM SHOP / ACCES AU MUSÉE ARCHÉOLOGIQUE / EXPOSITION SUR L'HISTOIRE DU BATIMENT DE LA BOURSE / SALLES DE SEMINAIRES
Sous-sol	ESPACE TECHNIQUE / STOCK BOUTIQUE

Les espaces restaurant, brasserie/café-salon, skybar et museumshop doivent être conçus comme étant partie intégrante du projet, et donc complémentaires au centre d'expérience. Ces espaces n'ont pas vocation à exister et à être exploités indépendamment du "Belgian Beer World" et ce compte tenu des éléments suivants:

- Ces espaces sont destinés à être ouverts principalement durant les heures d'ouverture du "Belgian Beer World" et ne seront accessibles que de manière limitée en dehors de ces heures d'ouvertures.
- Le sky bar ne sera ouvert (en dehors des heures d'ouverture du Belgian Beer World) que de 19h à 22h et devra accueillir en priorité les visiteurs du Belgian Beer World pour la dégustation en fin de visite.
- L'offre de vente de ces espaces devra être en ligne avec l'esprit général du "Belgian Beer World" (mise en avant de la culture belge et plus particulièrement du secteur 2 brassicole)
- les cartes de restaurant ainsi que le contenu du Museum Shop seront donc élaborés en ce sens.
- La contrainte patrimoniale des lieux et l'esthétique de l'aménagement mobilier (brasserie et restaurant) est déjà prévue par les architectes en grande partie ;
- En termes de fonctionnement et de lisibilité de l'activité : localisation 1 étage au-dessus du trottoir et donc l'absence d'accès direct à la rue du restaurant, skybar et le salon-café (brasserie).
- Signalétique intérieure/ extérieure : on ne peut faire une signalétique que par un permis unique d'urbanisme.

La RCA met en location à la filiale les espaces les suivants :

Les espaces **HORECA** du projet (tels qu'autorisés par les permis d'urbanisme et d'environnement reçus) sont les suivants :

**Restaurant R+1** (deux salles) avec 218m<sup>2</sup>

Cuisine Restaurant R+0 avec 73 m<sup>2</sup>

Stockage Restaurant R+0 avec 29m<sup>2</sup> et au R+1 avec 8m<sup>2</sup>

Sanitaires Restaurant R+1 avec 27m<sup>2</sup>

Du catering est à prévoir lors des évènements.

**Café-Salon** : du +1(hors vestibule) avec 143 m<sup>2</sup>

Réserve au -1 pour brasserie du +1 avec 38 m<sup>2</sup>

Sanitaires publics intérieurs à la Bourse R+0 avec 63 m<sup>2</sup>

**Skybar** : (intérieur et hors noyau technique) avec 280m<sup>2</sup>. (355m<sup>2</sup> avec noyau)

Skybar chambre froide au R+3 avec 17,7m<sup>2</sup> et au R+4 avec 9,2m<sup>2</sup>

Sanitaires skybar au R+3 avec 53 m<sup>2</sup>

Skybar (terrasse) avec 558m<sup>2</sup>

**La boutique du Belgian Beer World ou museum shop** se situe au rez-de-chaussée 750m<sup>2</sup>, sous la nef, avec 2 portes d'entrée donnant directement sur la Rue de la Bourse et Rue Maus. Au sous-sol se trouvent le stock du Museum Shop avec 100m<sup>2</sup>.

Pour rappel, le museum shop n'a pas qu'un rôle purement commercial. Il sert aussi de point d'information et d'accueil. Sa position dans le soubassement lui permet d'attirer les passants dans le bâtiment. Il sert souvent de premier et de dernier point de contact avec le visiteur et joue donc un rôle très important dans la perception finale du bâtiment et de son programme. Shop, Belgian Beer World et galerie fonctionnent ensemble pour assurer le succès de l'ensemble. Le shop ne sera donc pas un commerce typique ni un magasin de bière traditionnel, il est vu dans une perspective continue avec la galerie, le Belgian Beer World et les autres espaces.

### **3. Raisons de la création d'une Filiale pour les activités HoReCa et la Boutique du Belgian Beer World**

Dans le cadre du projet de rénovation de la Bourse, la Ville a demandé à la société PwC de réaliser une analyse permettant d'identifier le véhicule le plus adéquat en vue de porter les activités commercial des espaces HoReCa.

La gestion d'une activité HoReCa requiert du personnel soumis à des contraintes spécifiques, or le personnel de la RCA est soumis au statut du personnel de la Ville de Bruxelles, statut qui n'est pas en ligne avec la commission paritaire 302 applicable au secteur HoReCa. Cette différence de statut rend en pratique impossible pour la RCA d'engager du personnel affecté à l'exploitation des espaces HoReCa. Aussi bien le shop qui ouvrira selon des horaires contraignants et fluctuants selon le passage des visiteurs du BBW que le développement de la marchandise et la gestion du stock demandent des analyses constantes avec une adaptation du budget. Une filiale d'une RCA n'est pas soumise à la même contrainte que la RCA.

Enfin, on notera que, en vertu de l'art.17 §1er, al.2 de l'Ordonnance « le personnel statutaire et contractuel [de la RCA] est soumis au statut du personnel de la commune où est établie la régie ». Cette disposition n'est pas (rendue) applicable aux filiales des RCA.

#### **a. Objet Social**

La société a pour objet :

- pour son compte propre ou pour le compte de tiers ou en participation avec des tiers, l'exploitation des espaces HoReCa et plus largement d'espaces commerciaux au sein du bâtiment de la Bourse.
- tout autre activité de support ou soutien l'objet social de la Régie Communale Autonome "Bourse-Beurs"

La société peut réaliser toutes les opérations nécessaires et utiles à la réalisation de cet objet.

La société peut effectuer toutes les opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières possibles, se rapportant directement ou indirectement à son objet ou de nature à favoriser sa réalisation et son développement. Dans les limites de son objet social, la société peut ainsi contracter des emprunts, accepter des libéralités et recevoir des subventions.

La société décide librement, de l'utilisation et de l'aliénation de ses biens corporels et incorporels.

#### **b. Groupe cible**

A titre indicatif, la clientèle des espaces HoReCa et le museumshop devrait être constituée : des visiteurs du Belgian Beer World (clientèle individuelle, familiale ou groupes) ; de professionnels à l'occasion des manifestations ponctuelles (déjeuners groupes, buffets, petits déjeuners, pauses café, etc.)

Typologie des clients devrait donc être la suivante :

- un public local de proximité (passants, retraités, familles ou d'affaires) qui vient régulièrement ;
- un public extérieur à la région, notamment de la Région de Bruxelles-Capitale ainsi que de l'étranger ;
- des groupes associatifs réservant directement ou par l'intermédiaire de tour operators ;
- des groupes d'entreprises qui organisent une réunion au Belgian Beer World.
- L'étudiant
- Le visiteur professionnel
- Le visiteur commercial
- Le gouvernement (ex. événements publics / invités de marque)
- Les chercheurs/scientifiques.

#### **4. Missions et objectifs de la Filiale**

Le processus de la filiale commence par une interprétation contemporaine de plusieurs facteurs non tangibles, comme : l'amitié, la relaxation, l'accueil, l'humour, le comportement social, la cordialité,...

##### **a. HoReCa et lien avec les activités du lieu**

La marque de bière belge n'est pas centrée sur une seule bière. Au contraire, le monde de la bière belge est basé sur la diversité unique des types et des marques de bières. La ville de Bruxelles même a plusieurs relations bien définies avec les régions, la nation, l'Union européenne et le monde. Aujourd'hui, les brasseries belges produisent environ 600 variétés standard de bières, ce qui est un chiffre important en soi, qui augmente considérablement, passant à 8 700, si l'on prend en compte les variétés « ponctuelles » et les autres spécialités.

Servir et déguster la bière est un art en soi. Les cérémonies associées au service font partie de la culture, comme le processus de brassage et les ingrédients. Presque tous les types de bières belges ont leurs propres bouteilles et leurs propres verres, avec une marque unique, une forme spéciale ou les deux. La forme du verre est supposée augmenter le goût, tout en présentant la couleur de la bière et l'apparence de sa mousse d'une manière optimale. Pour les pressions, le cérémonial comprend le rituel du tirage, depuis l'angle du verre au robinet, jusqu'à la bonne hauteur de la tête de mousse, à la « décapitation », qui accélère la dissipation de la tête. Ces cérémonials riches et variés sont des occasions de célébration : plusieurs festivals de la bière ont lieu chaque année en Belgique, comme le Week-end de la Bière Belge sur la Grand-Place de Bruxelles, organisée par les brasseurs belges.

Les études de Visit Brussels et Idea Consult de 2017 démontrent qu'environ 1 visiteur sur 3 à Bruxelles prendra son repas du déjeuner ou du dîner dans un établissement spécialisé autour de la bière et la nourriture belge. Il existe un excellent potentiel pour un parcours d'exposition de s'associer à la bière. La compréhension de la relation entre la bière, Bruxelles et la société au sens large est nécessairement conditionnée par la compréhension de Bruxelles elle-même, en particulier la manière dont l'image de Bruxelles est liée à l'idée de la bière.

##### **b. Le restaurant**

- Cuisine de type « petits plats » qui permette aux visiteurs attendus et aux habitants du quartier d'avoir un repas selon leur budget ;
- Cuisine en lien avec les activités qui se dérouleront au sein du bâtiment de la Bourse reconvertie en Belgian Beer World.
- Le cas échéant, une gamme de bières qui reflètent l'offre avec une diversité maximale et un équilibre entre les brasseurs belge participants au projet.

Une Attention pour l'achats responsables :

- Au moins 40 % des produits proviennent de la Belgique, ceux-ci sont indiqués sur la carte du restaurant ;
- Les produits papier (serviettes (si elles ne sont pas en tissu), sets de table (s'il ne s'agit pas de sets de table en tissu ou de nappes), papier toilette...) sont issus de forêts gérées durablement et/ou porteur d'un écolabel ;
- Prévoir de l'eau du robinet comme boisson gratuite.

Une attention pour la gestion des déchets :

- Les emballages individuels (ketchup, mayonnaise, sucre...) sont proscrits ;
- Absence de vaisselle jetable non biodégradable si la vaisselle envisagée est jetable ;
- Mise en place d'un tri rigoureux, notamment sur les déchets alimentaires.

Une attention pour le Gaspillage alimentaire :

- L'Empreinte carbone de l'assiette
- Indication sur sa carte de la possibilité d'emporter les restes des repas. L'offre et les quantités doivent être adaptées en fonction du public-cible. Au niveau de l'offre surtout, il est important de s'interroger sur le type de catering souhaité.
- Un menu végétarien au moins est indiqué sur la carte.

Les espaces HoReCa remplissent de nombreuses fonctions :

- Présenter aux commerçants et au visiteur la meilleure pinte de bière et un moment de dégustation
- Ils sont utilisés comme espaces événementiels (combinés avec les salles de réunion, etc.)
- Offrir la possibilité de déjeuner aux visiteurs

Par conséquent, ces lieux devraient prévoir la possibilité de consommer en proposant des l'environnement historique et authentique. Ils devraient renforcer l'aspect romantique de tous les petits bars et restaurants uniques de Bruxelles, avec une atmosphère spéciale propre. De plus, la perception de la bière belge en tant que produit de qualité peut favoriser un nouveau type de lieu avec des événements gastronomiques de nouvelle génération, célébrant le fait que la bière et la cuisine belge sont basées sur les mêmes expériences culturelles et les mêmes valeurs sociales, et propulsant l'excellence gastronomique à des niveaux encore plus élevés. Des manières de manger et de boire traditionnelles et totalement nouvelles pourraient être explorées.

Quelle que soit l'approche, les espaces de bar et de restaurant devraient offrir un environnement et une atmosphère authentiques et non une pâle imitation des estaminets typiquement belges.

Des Synergies sont possibles avec d'autres événements, des expositions et des festivals. Les activités pourraient être situées dans le centre d'exposition ou d'événementiel existant qui pourrait être compatible avec les activités de la Bourse comme une expérience supplémentaire et différente dans le monde des conférences. Evidemment, le type et l'image des partenaires potentiels devrait être compatible avec l'image du centre. Bruxelles dispose de plusieurs centres de conférences et d'événements internationaux.

### **c. Pour la Boutique du Belgian Beer World/museumshop et le lien avec les activités**

L'effet de la combinaison de la diversité, de l'histoire et du caractère fait que la bière belge est aisément perçue comme un cadeau de grande qualité. Par conséquent, elle peut être étroitement associée à d'autres articles et marques de qualité, comme des produits haut de gamme, de la gastronomie, etc. C'est un cadeau particulièrement intéressant, car il offre une gamme assez vaste d'associations avec des produits régionaux de qualité dans les domaines de la cuisine.

Le museumshop peut générer des revenus supplémentaires ou des ressources qui compenseront d'autres coûts fixes. Etant donné l'importance des verres, des bouteilles et des étiquettes pour la bière

belge, il existe une opportunité de vendre des verres authentiques, des posters et des cartes postales représentant des illustrations colorées de chaque marque, de bière personnalisée, d'équipement de bière, etc. Les articles personnalisés peuvent être préparés pendant la visite pour créer des liens individualisés entre le visiteur et le centre ou une marque spécifique. Des informations peuvent être collectées qui peuvent être utilisées comme source pour de futures opérations marketing ciblées.

#### **d. Les valeurs de la filiale**

- Bonne gouvernance : la filiale s'engage à ce que ses organes de gestion et de direction assurent la gestion des activités selon des processus décisionnels clairement établis et recherchent constamment à améliorer l'efficacité et la qualité de l'action globale de la RCA Bourse-Beurs ;
- Tarification des services : la Régie établit une tarification des services accessibles au sein de :

*Espaces HoReCa* : les prix pratiqués devront être conformes au marché bruxellois en vue de permettre un accès à tous les types de publics (habitants, touristes, étudiants, etc.). En cas de concession des activités HoReCa à un tiers, la Régie déterminera la fourchette de prix, pondéré par des critères qualitatifs et environnementaux, et l'offre de produits dans la convention de concession.

*Espaces Museumshop* : les prix pratiqués devront être conformes au marché bruxellois en fonction des biens et produits vendus. En cas de concession de l'activité boutique à un tiers, la Régie déterminera la fourchette de prix, pondéré par des critères qualitatifs et environnementaux, et l'offre de produits dans la convention de concession.

- Gestion financière : la filiale met en place une gestion financière saine et dynamique orientée vers la réalisation d'un bénéfice d'exploitation en vue de garantir à court terme, en phase d'exploitation, l'autonomie et la pérennité financière du projet.
- Emploi : la filiale s'engage à stimuler l'emploi et organiser des actions de formation professionnelle (tourisme, HoReCa) spécifiques grâce au développement du projet.
- Pôle d'attraction et de revitalisation : dans le cadre de l'exercice de sa mission, la filiale met en valeur les lieux qu'elle occupe au sein du bâtiment de la bourse afin qu'ils deviennent un pôle économique, homogène sur le thème de la bière belge notamment en participant activement à la revitalisation du quartier de la Bourse, le piétonnier dans le respect des riverains et en permettant au grand public d'accéder à un élément majeur du patrimoine bruxellois.

## **5. Gestion des espaces HoReCa**

Outre les différentes salles qui pourront être mises à disposition des tiers, le bâtiment de la Bourse comprendra également des espaces HoReCa (skybar et d'un restaurant/brasserie) dont les activités seront étroitement liées aux activités organisées dans la Bourse. A cet égard, les parties HoReCa seront soumis à un contrat de bail avec la RCA Bourse-Beurs, soumis à la TVA.

Ces espaces sont destinés à être ouverts principalement durant les heures d'ouverture du "Belgian Beer World" et ne seront accessibles que de manière limitée en dehors de ces heures d'ouvertures. Le sky bar ne sera ouvert (en dehors des heures d'ouverture du Belgian Beer World) que de 19h à 22h et devra accueillir en priorité les visiteurs du Belgian Beer World pour la dégustation en fin de visite.

L'offre de vente de ces espaces devra être en ligne avec l'esprit général du "Belgian Beer World" et la mise en avant de la culture belge et plus particulièrement du secteur brassicole. Les cartes de restaurant ainsi que le contenu du Museum Shop seront donc élaborées en ce sens. En termes de fonctionnement et de lisibilité de l'activité : localisation 1 étage au-dessus du trottoir et donc l'absence d'accès direct à la rue du restaurant, skybar et le salon-café (brasserie). En ce qui concerne la signalétique intérieure/ extérieure : on ne peut faire une signalétique que par un permis unique d'urbanisme.

La formation apparaît comme un élément primordial pour préparer le personnel qui accueillent les visiteurs en permanence. Ce qui apparaît en général le plus important dans les besoins en formation relève d'abord du merchandising, puis de l'écoute et du conseil, et seulement en troisième position viennent les techniques de vente. La connaissance de base de l'origine, de la façon d'offrir la bière et la description des arômes est essentielle.

## 6. Gestion du Museum Shop

Le bâtiment de la Bourse abritera un « museum shop ». Les produits vendus au sein de cette boutique seront largement liés au « Belgian Beer World » et donc au thème de la bière, et au patrimoine bruxellois. Si les livres constituent une part importante de l'offre des boutiques d'établissements culturels, ils peuvent être accompagnés d'un cortège d'autres produits.

*Être un passage obligé, mais pas obligatoire* : En termes d'aménagement, chaque visiteurs du Belgian Beer World BBW finira son expérience dans la boutique pour sortir via les portes latérale au rez-de-chaussée de la Bourse. En termes d'aménagement, le passage obligé demeure le plus intéressant et contribue nettement au bon fonctionnement de la boutique. Cependant, si le passage obligé est indispensable, il faut se garder de faire un passage obligatoire. Il faut donc que le parcours fasse passer le visiteur dans la boutique, sans pour autant l'obliger à cheminer à l'intérieur.

Les produits proposés seront les spécialités belges, régionales, des cartes cadeaux, des cartes postales, des verres de bières, les BD et livres de recettes, des affiches, le textile (T-shirt, nappes, tablier, ...) ustensile de cuisine.

La filiale proposera des inédits avec le dépôt-vente : Selon les choix réalisés, le museum shop peut comprendre des productions de créateurs. Dans ces cas-là, il peut être intéressant de négocier des collections exclusives avec eux, afin de se démarquer et de proposer des objets uniques. Le dépôt-vente peut être envisagé pour les créations, qui peuvent ou non rencontrer leur public et représenter un coût important pour l'établissement si elles ne sont pas vendues. De même, certains libraires acceptent de confier des ouvrages en dépôt-vente, ce qui peut s'avérer utile, notamment pour les ouvrages spécialisés, et assurer une rotation dans les livres proposés.

*Présenter des produits réfléchis* : Acheter local et favoriser le maintien et la transmission des savoir-faire traditionnels est une préoccupation de nombreux établissements. La nécessité de s'inscrire dans une démarche respectueuse de l'environnement est un pilier important pour beaucoup, qui contribue aussi à la transmission de ces valeurs.

*Avoir un personnel dédié et formé* : Si les pics d'affluence entre accueil/billetterie et boutique sont généralement différents, il n'est pas rare que les deux endroits fonctionnent simultanément. Il en



ressort un point sur l'efficacité de la répartition des ressources humaines à la boutique : hors affluence et au pic d'affluence, il faut différencier la présence de personnel.

Enfin, la présence de la boutique en ligne avec une communication développée permet d'augmenter le taux de captation. L'habitude d'achats en boutiques de Belgian Beer Worlds sont très liées à la visite et peu préparées à l'avance. Lorsque c'est possible, le shop décalera légèrement l'ouverture et la fermeture par rapport aux horaires du BBW qui permet aux derniers visiteurs de passer par le shop, voire, en une période de faible affluence, d'échanger sur leur visite.

Les coûts de location liés à cet espace seront couverts par la vente de marchandises au sein du Museum Shop.

## **7. Marketing**

La stratégie marketing, les plans d'actions et les objectifs seront définis par la RCA afin d'assurer une cohérence et une synergie entre les activités au sein de la Beurs/Bourse. L'implémentation de la stratégie sera effectuée par la filiale.

## **8. Critères d'évaluation**

- Études de satisfactions
- Nombre de visiteurs
- Budget analytique pour adapter les marchandises
- Analyse de la rentabilité

## **9. Organisation interne**

Le conseil d'administration aura le pouvoir d'accomplir tous les actes utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet de la Filiale.

Le conseil d'administration contrôle la gestion assurée par le comité de direction.

Un président sera choisi parmi les membres du conseil d'administration. Le Président pourra convoquer le conseil d'administration chaque fois que l'intérêt de la Filiale l'exige ou à la demande d'un des membres du conseil d'administration.

Le comité de direction, quant à lui, est chargé de la gestion journalière ainsi que de l'exécution des décisions du conseil d'administration.

## **10. Mode de financement de la Filiale**

[Cfr annexe Le plan financier 2021-2026 de la Filiale \(exploitant le Skybar, Shop, Bar et Restaurant\)](#)

### **a. Paramètres de projection**

Il s'agit de la base du fichier entier. Cette feuille de calcul regroupe toutes les données de bases qui se répartiront dans les feuilles des différentes activités. Nous y retrouvons les différentes dépenses et recettes globales qui seront réparties dans les activités selon une clé de répartition. Dans ce cas-ci, les dépenses ne sont réparties qu'entre les 4 activités mais la proportion reste la même quand dans le fichier RCA avec filiale.

Clé de répartition entre les différentes activités	Clé de répartition
Activité Shop	25,00%
Activité Skybar	32,50%
Activité Restaurant	32,50%
Activité Bar	10,00%

## 2023

Les dépenses globales ont été établies comme suit pour l'année 2023 (6 mois d'exploitation) d'exploitation. Ces dépenses sont réparties dans les différentes activités selon la clé de répartition se trouvant ci-dessus

Estimation de dépense globale hors TVA par ans	Prix
Approvisionnements et marchandise Magasin	119.008,26 €
Approvisionnements et marchandise Skybar	144.049,59 €
Approvisionnements et marchandise Bar	136.969,77 €
Approvisionnements et marchandise Restaurant	266.220,56 €
Loyer et charges locative	112.500,00 €
Entretien nettoyage	15.000,00 €
Entretien techniques	3.000,00 €
Sécurisation du bâtiment	45.000,00 €
Consommation eau, Gaz, électricité	45.084,00 €
frais matériel	3.120,00 €
frais administratif	4.554,65 €
Frais de transactions	16.656,20 €
frais de distribution	- €
frais commerciaux	9.000,00 €
Personnel intérimaire	30.000,00 €
Rémunération extra	- €
Honoraire divers	- €
Honoraire Comptable	18.000,00 €
Honoraire Secrétariat Social	12.000,00 €
frais boutique en ligne	- €
<b>total</b>	<b>980.163,04 €</b>

À ces dépenses d'exploitation se rajoute la masse salariale pour un montant de 919.202,99 € ainsi qu'une dotations provisions grosses réparation et gros entretien d'un montant 79.856,78 € calculé sur le chiffre d'affaires de l'activité et qui servira par exemple d'une du remplacement de table, chaise ou encore de réfrigérateur, ...

## 2024

Pour une meilleure compréhension du projet, nous vous transmettons les estimations des dépenses globales pour exemple l'année 2024 qui est la première année complète d'exploitation. Il a été appliqué une indexation de 3%. Ces dépenses sont réparties dans les différentes activités selon la clé de répartition se trouvant ci-dessus.

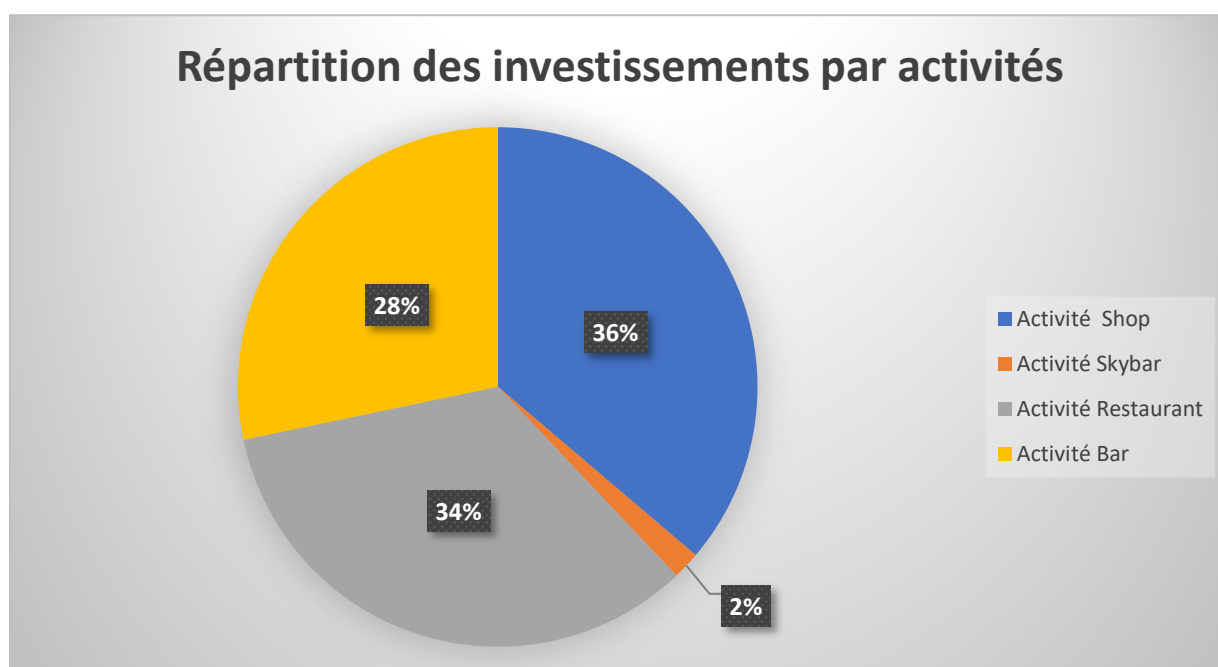
<b>Estimation de dépense globale hors TVA par ans</b>	<b>Prix</b>
Approvisionnements et marchandise Magasin	344.330,58 €
Approvisionnements et marchandise Skybar	394.804,96 €
Approvisionnements et marchandise Bar	282.157,73 €
Approvisionnements et marchandise Restaurant	566.694,83 €
Loyer et charges locative	231.750,00 €
Entretien nettoyage	30.900,00 €
Entretien techniques	6.180,00 €
Sécurisation du bâtiment	92.700,00 €
Consommation eau, Gaz, électricité	92.872,80 €
frais matériel	6.427,20 €
frais administratif	9.382,80 €
Frais de transactions	40.560,53 €
frais de distribution	- €
frais commerciaux	18.540,00 €
Personnel intérimaire	61.800,00 €
Rémunération extra	- €
Honoraire divers	- €
Honoraire Comptable	18.540,00 €
Honoraire Secrétariat Social	12.360,00 €
frais boutique en ligne	3.912,00 €
<b>total</b>	<b>2.213.913,43 €</b>

À ces dépenses d'exploitation se rajoute la masse salariale pour un montant de 1.390.621,42 € ainsi qu'une dotations provisions grosses réparation et gros entretien d'un montant 236.309,23 € calculé sur le chiffre d'affaires de l'activité et qui servira par exemple d'une du remplacement de table, chaise ou encore de réfrigérateur, ...

## b. Plan d'investissement

Nous y retrouvons tous les investissements prévus pour les années allant de 2023 à 2026 ainsi que le montant de l'amortissement qu'il produira annuellement. A noter qu'une grande partie des investissements de départ est comprise dans le budget de la RCA (et pas filiale). Dans le futur la filiale prendra en charge les futurs remplacements du mobilier et gros matériels de cuisine et Bar.

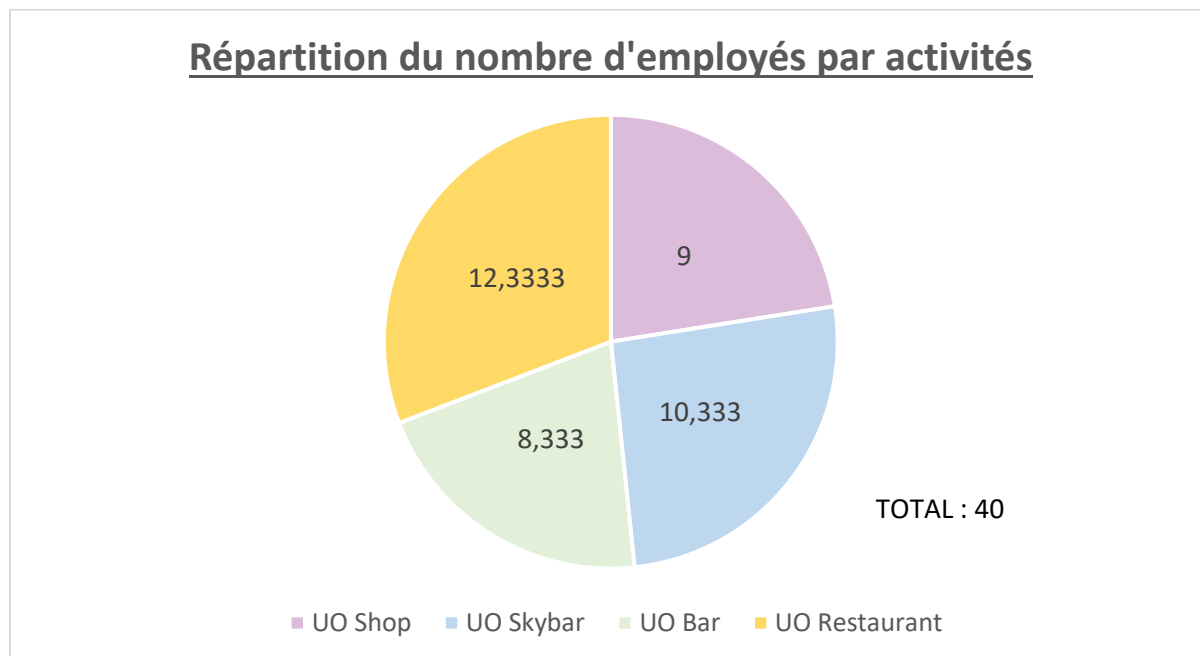
2023	
Activité Shop	52.500,00 €
Activité Skybar	2.500,00 €
Activité Restaurant	49.000,00 €
Activité Bar	41.000,00 €
<b>Total</b>	<b>145.000,00 €</b>



## c. Masse salariale annuelle

Il est précisé dans cette feuille de calcul la masse salariale prévue par activité ainsi que la masse salariale globale par année du projet selon un coefficient d'indexation estimé à partir des sauts d'index de 2022. Nous prévoyons d'atteindre 44 employés (en comptant les travailleurs étudiants) d'ici 2026. Les coûts salariaux totaux par années ont été établis comme suit.

Années	Nombre d'employés	Masse salariale
2023	40	922.990,77 €
2024	43	1.390.621,42 €
2025	44	1.498.142,90 €
2026	44	1.537.746,03 €



Le Responsable HORECA est réparti dans les 3 activités HoReCa, d'où les nombres décimaux.

#### d. Activité Shop

##### i. Recettes

Les recettes de l'activité Shop pour la Filiale sont calculée autour d'un panier moyen par consommateur de 2,48 € HTVA. Ce montant est ensuite multiplié par le nombre de visiteurs estimé par année. A partir de 2024, il est prévu qu'une boutique en ligne soit ouverte. Les recettes de celle-ci représentent 10% des recettes du shop. Les recettes totales de l'activité se présentent comme suit :

	2023	2024	2025	2026
<b>RECETTES TOTALES</b>	<b>297.520,66 €</b>	<b>946.909,09 €</b>	<b>1.066.314,05 €</b>	<b>1.209.600,00 €</b>

##### ii. Dépenses

Les dépenses de l'activité Shop découlent principalement des dépenses globales de la Filiale ainsi que de la masse salariale de l'activité. Il y a également 40% du chiffre d'affaires de l'année en cours est réservé à de l'achat de marchandise.

À partir de 2023, Une partie du chiffre d'affaires (5% en 2023, ensuite 6% pour les années suivantes) sera provisionné pour de futur investissement et gros entretiens du mobilier.

## e. Activité Skybar

### i. Recettes

Les recettes de l'activité Skybar pour la filiale sont principalement alimentées par le transfert d'argent que représente le verre offert (2,48 € HTVA) inclus dans le ticket du Belgian Beer World. Ajouté à cela, le Skybar sera ouvert au public en dehors des heures d'ouvertures du Belgian Beer World. Le nombre de consommateurs est estimé à 100 par jours d'ouverture, et augmente d'année en année. Le panier moyen par consommateur (pour les horaires hors-Belgian Beer World) est estimé à 4,13 € HTVA en 2023 et est indexé chaque année. Les recettes totales de l'activité se présentent donc comme cela :

	2023	2024	2025	2026
<b>RECETTES TOTALES</b>	<b>360.123,97 €</b>	<b>987.012,40 €</b>	<b>1.206.664,15 €</b>	<b>1.352.100,65 €</b>

### ii. Dépenses

Les dépenses de l'activité Skybar découlent principalement des dépenses globales de la Filiale ainsi que de la masse salariale de l'activité. Il y également 40% du chiffre d'affaires de l'année en cours est réservé à de l'achat de marchandise.

À partir de 2023, Une partie du chiffre d'affaires (5% en 2023, ensuite 6% pour les années suivantes) sera provisionné pour de futur investissement et gros entretiens du mobilier.

## f. Activité Bar

### i. Recettes

Les recettes de l'activité Bar pour filiale sont calculées autour d'un panier moyen par consommateur de 4,55 € HTVA en 2023, qui est indexé chaque année. Le nombre moyen de consommateur est calculé via la formule suivante :

Quantité = ( Nombre de places du bar \* Nombres de services (30min)/ par jours\*nombre de jours ouvert/an) \* taux d'occupation

Tout les paramètres de cette formule peuvent être retrouvés dans la feuille paramètres de projections. Cela nous donne donc les recettes totales suivantes pour l'activité Bar :

	2023	2024	2025	2026
<b>RECETTES TOTALES</b>	<b>342.424,43 €</b>	<b>705.394,33 €</b>	<b>726.556,16 €</b>	<b>748.352,84 €</b>

### ii. Dépenses

Les dépenses de l'activité Bar découlent principalement des dépenses globales de la Filiale ainsi que de la masse salariale de l'activité. Il y également 40% du chiffre d'affaires de l'année en cours est réservé à de l'achat de marchandise.

À partir de 2023, Une partie du chiffre d'affaires (5% en 2023, ensuite 6% pour les années suivantes) sera provisionné pour de futur investissement et gros entretiens du mobilier

## g. Activité Restaurant

### i. Recettes

Les recettes de l'activité Restaurant pour filiale sont calculées autour d'un panier moyen par consommateur de 12,40 € HTVA en 2023, qui est indexé chaque année. Le nombre moyen de consommateur est calculé via la formule suivante :

Quantité = Capacité productive \* jours ouverts par an \* taux d'occupation

Tous les paramètres de cette formule peuvent être retrouvés dans la feuille paramètres de projections. Cela nous donne donc les recettes totales suivantes pour l'activité Bar :

Le plan financier est basé sur des études réalisées au profit de la Ville. Toutefois, pour la réalisation du plan financier, nous avons adopté une démarche plus sécuritaire. En effet, contrairement aux études qui parlent d'un « champagne effect » (c'est-à-dire un pic du nombre de visiteurs au moment de l'ouverture et une stabilisation après deux à trois ans) nous avons plutôt estimé que le nombre de visiteurs augmentera graduellement les premières années avant de se stabiliser. Cette approche est basée sur l'expérience de la Ville dans l'exploitation d'autres type d'infrastructure.

Le projet sera rentable à partir de la quatrième année d'exploitation. La perte subie durant les quatre premières années n'est donc pas structurelle.

Annexes :

- Plan financier
- Statuts