



---

*Autonome Gemeinderegion Galmei (RCA)*

*Analyse budgétaire et financière par  
le Centre régional d'Aide aux Communes*

---

## I. Préambule

Dans le cadre de l'analyse de la situation budgétaire et financière de la Commune de La Calamine, le Centre a été amené à examiner plus en détail la situation de la Régie communale Autonome « Galmei », laquelle a été constituée en date du 22 avril 2013.

Cette dernière a pour objectif d'exécuter et de gérer des missions dans différents domaines fixés comme suit :

- ✓ l'acquisition et la gestion de biens immobiliers ;
- ✓ l'exploitation d'infrastructures culturelles, sportives ou touristiques ;
- ✓ l'organisation d'événements publics.

A ce jour, la RCA exploite les activités suivantes :

- ✓ le centre sportif (SPZ) ;
- ✓ la piscine (Galmeibad- GAB) ;
- ✓ le musée de la vieille montagne (MVM) ;
- ✓ le Park Hôtel.

La présente analyse porte donc sur l'étude de ces différentes activités.

## II. Evolution de l'intervention communale

|                                       | C 2018     | C 2019     | C 2020     | C 2021 <sup>1</sup> | C 2022     | BF2023     | BI 2024     |  |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|---------------------|------------|------------|-------------|--|
| Dotation RCA Galmei                   | 380.000,00 | 508.800,00 | 563.800,00 | 530.027,80          | 641.610,30 | 679.800,00 | 508.800,00  |  |
| Evolution en €                        | 0,00       | 128.800,00 | 55.000,00  | -33.772,20          | 111.582,50 | 38.189,70  | -171.000,00 |  |
| Evolution en %                        | 0,00%      | 33,89%     | 10,81%     | -5,99%              | 21,05%     | 5,95%      | -25,15%     |  |
| Evolution moyenne/an<br>(C2018-C2022) | 17,21%     |            |            |                     |            |            |             |  |

L'intervention communale correspond au subside lié au prix (TVA comprise) versé par la Commune à la RCA, soit la prise en charge du delta entre le prix de revient et les entrées payées par les utilisateurs pour accéder au Centre sportif, à la piscine, au musée et aux chambres du Park Hôtel.

Elle a augmenté de 261.610,30 €, soit + 68,84 % entre 2018 et 2022.

En 2023, elle s'élève à 679.800,00 € soit + 38.189,70 € ou + 5,95 % par rapport à l'exercice 2022.

<sup>1</sup> Ce compris la subvention exceptionnelle 2021 « Activités » de 21.227 (AB 76403/32201).

Dans le cadre de l'exercice 2024, l'intervention communale est fixée à 508.800,00 €, soit une diminution de 171.000,00 € par rapport à 2023. Selon les Représentants de la RCA, cette diminution s'explique par l'ajustement du subside lié au prix en fonction du résultat des différentes activités.

La Commune s'acquitte en outre de subsides indirects envers la Régie : renonciation annuelle aux 4 canons emphytéotiques relatifs à la piscine, au musée, à l'hôtel et à son parking, gestion de la comptabilité et des ressources humaines par le personnel communal, mise à disposition gratuite de 2 agents communaux, à savoir le Directeur de la RCA et un ouvrier (technicien de maintenance polyvalent).

| Aides indirectes   | Montant           |
|--|-------------------|
| Canon emphytéotique Hôtel  | 18.300,00         |
| Canon emphytéotique Musée de la Vieille Montagne                 | 5.400,00          |
| Canon emphytéotique Parking Hôtel                                | 1.200,00          |
| Canon emphytéotique Piscine (passé hors bilan)                   | 6.811,00          |
| Personnel Communal - Mise à disposition gratuite (montants 2023) | 149.402,28        |
| <b>Total</b>   | <b>181.113,28</b> |

A ces montants fixes s'ajoutent une subvention exceptionnelle « Activités » en 2021 (21.227,80 €) et, ponctuellement, des subventions d'investissement à la RCA consentis par la Commune au service extraordinaire :

| Article      | Titre                                       | Libellé  | 2021             | 2022              |
|--------------|---|--|------------------|-------------------|
| 76400/63351  | Inv.Zuschuss AGR: Flucht- Brandleiter Hotel | Subv. d'investissement RCA : échelle de secours incendie hôtel | 18.959,00        |                   |
| 76403/63351  | Inv.Zusch.AGR: Abriss Lagerhalle Park Hotel | Subv. d'invest. RCA : démolition de l'entrepôt Park Hôtel      |                  | 93.806,09         |
| 76404/63351  | Inv.Zusch.AGR: BHKW GAB                     | Subv. d'investissement RCA : centrale de cogénération GAB      |                  | 23.702,70         |
| 76400/82051  | Zinsloses Darhlen AGR BHKW                  | Prêt sans intérêt RCA BHKW                                     |                  | 34.213,61         |
| <b>Total</b> |   |  | <b>18.959,00</b> | <b>151.722,40</b> |

Les 3 premiers investissements ont été réalisés en 2021 et 2022 sur emprunts à charge de la Commune. Le prêt sans intérêt correspond à une avance de fonds de la Commune à la RCA, que celle-ci a remboursée dès réception du subside de la Communauté germanophone.

### III. Évolution des résultats

|   |               | 2014               | 2015               | 2016               | 2017               | 2018               | 2019               | 2020            | 2021               | 2022               |
|---|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| Marge brute   | 9900          | 227.420,00         | 356.525,00         | 402.392,00         | 261.803,00         | 404.159,00         | 649.400,00         | 488.865,00      | 643.009,00         | 642.470,00         |
| Dont produits d'exploitation non récurrents   | 76A           |                    |                    |                    |                    | 0,00               | 0,00               | 0,00            | 0,00               | 0,00               |
| Chiffre d'affaires  | 70            |                    |                    |                    |                    | 786.759,00         | 918.621,00         | 702.847         | 827.089,00         | 1.089.892,00       |
| Approvisionnements, marchandises, services et biens divers  | 60/61         |                    |                    |                    |                    | 531.793,00         | 468.347,00         | 417.275         | 392.647,00         | 731.006,00         |
| Rémunérations, charges sociales et pensions   | 62            | 355.067,0          | 227.844,00         | 223.180,00         | 326.582,00         | 401.719,00         | 577.059,00         | 426.633         | 557.525,00         | 545.376,00         |
| Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles      | 630           | 306.449,00         | 184.453,00         | 184.959,00         | 207.486,00         | 346.251,00         | 347.090,00         | 345.844         | 347.493,00         | 347.038,00         |
| Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales : dotations (reprises) | 631/4         |                    |                    | 3.906,00           | 353,00             | -1.784,00          | 0,00               | 2.645           | -4.909,00          | 0,00               |
| Provisions pour risques et charges : dotations (utilisations et reprises)   | 635/8         |                    |                    | 0,00               | 0,00               | 20.000,00          | 0,00               | -20.000         | 0,00               | 0,00               |
| Autres charges d'exploitation   | 640/8         | 3.699,00           | 3.158,00           | 0,00               | 14.858,00          | 15.811,00          | 27.140,00          | 14.238          | 20.099,00          | 24.203,00          |
| Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration   | 649           |                    |                    | -2.901,00          |                    |                    | 0,00               | 0,00            | 0,00               | 0,00               |
| Charges d'exploitation non récurrentes  | 66A           |                    |                    |                    |                    | 104.632,00         | 0,00               | 0,00            | 47.305,00          | 0,00               |
| <b>Bénéfice (Perte) d'exploitation ( 9900-62-630-640/8)</b>   | <b>9901</b>   | <b>-437.795,00</b> | <b>-58.930,00</b>  | <b>-5.747,00</b>   | <b>-287.123,00</b> | <b>-359.622,00</b> | <b>-301.889,00</b> | <b>-297.850</b> | <b>-282.108,00</b> | <b>-274.147,00</b> |
| <b>Produits financiers</b>  | <b>75/76B</b> | <b>145.330,00</b>  | <b>112.912,00</b>  | <b>91.260,00</b>   | <b>97.006,00</b>   | <b>207.918,00</b>  | <b>347.672,00</b>  | <b>245.666</b>  | <b>367.155,00</b>  | <b>292.063,00</b>  |
| Produits financiers récurrents  | 75            | 145.330,00         | 112.912,00         | 91.260,00          | 97.006,00          | 207.918,00         | 216.414,00         | 213.955         | 214.273,00         | 219.353,00         |
| Dont subsides en capital et en intérêts   | 753           |                    |                    |                    |                    | 207.910,00         | 0,00               | 0,00            | 213.859,00         | 219.278,00         |
| Produits financiers non récurrents  | 76B           |                    |                    |                    |                    | 0,00               | 131.257,00         | 31.711          | 152.882,00         | 72.710,00          |
| <b>Charges financières</b>  | <b>65/66B</b> | <b>65.971,00</b>   | <b>30.143,00</b>   | <b>25.121,00</b>   | <b>20.462,00</b>   | <b>16.502,00</b>   | <b>17.203,00</b>   | <b>16.065</b>   | <b>14.300,00</b>   | <b>17.838,00</b>   |
| Charges financières récurrentes   | 65            | 65.971,00          | 30.143,00          | 25.121,00          | 20.462,00          | 16.502,00          | 17.203,00          | 16.065          | 14.300,00          | 17.838,00          |
| Charges financières non récurrentes   | 66B           |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                 |                    |                    |
| <b>Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts (9901+75/76B-65/66B)</b>   | <b>9903</b>   | <b>-358.436,00</b> | <b>23.839,00</b>   | <b>60.392,00</b>   | <b>-210.579,00</b> | <b>-168.206,00</b> | <b>28.580,00</b>   | <b>-68.249</b>  | <b>70.747,00</b>   | <b>78,00</b>       |
| <b>Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter</b>  | <b>9905</b>   | <b>-358.436,00</b> | <b>23.839,00</b>   | <b>59.388,00</b>   | <b>-210.932,00</b> | <b>-291.054,00</b> | <b>28.580,00</b>   | <b>-50.894</b>  | <b>28.351,00</b>   | <b>78,00</b>       |
| <b>Bénéfice (Perte) à affecter</b>  | <b>9906</b>   | <b>-358.441,00</b> | <b>-334.602,00</b> | <b>-275.215,00</b> | <b>-486.147,00</b> | <b>-777.201,00</b> | <b>-748.621,00</b> | <b>-799.515</b> | <b>-771.164,00</b> | <b>-771.086,00</b> |
| Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter   | 9905          | -358.441,00        | 23.839,00          | 59.388,00          | -210.932,00        | -291.054,00        | 28.580,00          | -50.894         | 28.351,00          | 78,00              |
| Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent   | 14P           | 0,00,00            | -358.441,00        | -334.602,00        | -275.215,00        | -486.147,00        | -777.201,00        | -748.621        | -799.515,00        | -771.164,00        |
| <b>Bénéfice (Perte) à reporter</b>  | <b>14</b>     | <b>-358.441,00</b> | <b>-334.602,00</b> | <b>-275.215,00</b> | <b>-486.147,00</b> | <b>-777.201,00</b> | <b>-748.621,00</b> | <b>-799.515</b> | <b>-771.164,00</b> | <b>-771.086,00</b> |

Les résultats de la RCA évoluent en dents de scie depuis 2014 avec une clôture en léger bénéfice pour les exercices 2015-2016-2019-2021 et 2022, ce qui n'est pas suffisant pour éponger le déficit cumulé, lequel s'élevait à 771.086,00 € à la clôture de l'exercice 2022.

Il est donc nécessaire d'examiner l'évolution des différentes activités exploitées par la RCA.

#### **IV. Evolution des ETP**

|            | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | Evolution ETP 2019-2023 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| ETP global | 11,12 | 10,53 | 10,97 | 10,57 | 10,16 | -0,96                   |

Sur base des informations communiquées par la RCA, hors étudiants, le nombre d'ETP s'élevait à 10,16 unités en 2023 contre 11,12 unités en 2019, soit une diminution de 0,96 ETP.

L'ensemble du personnel, hors personnel mis à disposition, est engagé sous régime contractuel et chaque profil dépend d'une commission paritaire propre.

Comme indiqué précédemment, outre les ETP repris ci-dessus, deux agents communaux (dont le Directeur) sont mis à disposition gratuitement par la Commune au profit de la RCA.

La Régie dispose également d'un pôle de travailleurs étudiants (32 temps partiels) équivalant à 3,00 ETP pour l'année et, le cas échéant, recourt à du personnel intérimaire.

L'évolution des ETP par activités est examinée plus en détails ci-après.

#### **V. Analyse des différentes activités**

Jusqu'en 2020, la comptabilité était gérée par un bureau comptable externe. La RCA ne dispose donc que d'un détail des activités pour les années 2021-2022.

L'analyse du Centre se bornera donc à l'examen de ces 2 exercices.

##### RCA-gestion centralisée et amortissements

###### *V.1.1. Evolution des résultats de l'activité*

| ALLGEMEIN  | 2021           | 2022           | Ecart 2022-2021 | Ecart en %     | Commentaires |
|--|----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------|
| <b>Approvisionnements et marchandises</b>          |                |                |                 |                |              |
| 601700 - Fournitures diverses et petit outillage   | - 58,95        | -              | 58,95           | -100,00%       |              |
| 612550 - Frais postaux                             | - 26,97        | - 53,30        | - 26,33         | 97,63%         |              |
| <b>Approvisionnements et marchandises Ergebnis</b> | <b>- 85,92</b> | <b>- 53,30</b> | <b>32,62</b>    | <b>-37,97%</b> |              |
| <b>Assurance</b>                                   |                |                |                 |                |              |
| 613500 - Assurances ALL                            | - 2.110,41     | - 3.142,27     | -1.031,86       | 48,89%         |              |
| 613520 - Assurance décennale                       | - 3.063,34     | - 3.063,34     | -               | 0,00%          |              |
| 613640 - Assurance Utilitaires                     |                | - 586,28       |                 |                |              |

| ALLGEMEIN  | 2021               | 2022               | Ecart 2022-2021   | Ecart en %     | Commentaires   |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|----------------|--|
| 623000 - Assurance ADT, RC & chemin du travail                 | - 5.504,24         | - 4.137,00         | 1.367,24          | -24,84%        |  |
| 623400 - Assurance Loi   | -516,69            | -                  | 516,69            | -100,00%       |  |
| <b>Assurance</b>   | <b>- 11.194,68</b> | <b>- 10.928,89</b> | <b>265,79</b>     | <b>-2,37%</b>  |  |
| <b>Autres charges financières</b>                              |                    |                    |                   |                |  |
| 643200 - Amendes   | - 50,00            | -                  | 50,00             | -100,00%       |  |
| 657000 - Charges financières diverses                          | - 7,21             | - 9,93             | - 2,72            | 37,73%         |  |
| 657200 - Frais de transac. s/ terminal de paiem.               | - 1.766,83         | - 2.183,45         | - 416,62          | 23,58%         |  |
| 658100 - Différences de caisse                                 | - 590,41           | - 0,45             | 589,96            | -99,92%        |  |
| 658200 - Différences sur paiements                             | - 185,26           | - 149,37           | 35,89             | -19,37%        |  |
| 659000 - Frais bancaires                                       | - 1.995,51         | - 1.535,83         | 459,68            | -23,04%        |  |
| 612542 - SumUp   | -                  | - 2,75             | - 2,75            |                |  |
| 634000 - Dot Réductions de valeur créances commerciales < 1 an | - 3.654,75         | - 230,00           | 3.424,75          | -93,71%        |  |
| 634100 - Reprises Réductions de valeur créances 1 an au+       | 8.563,89           | 230,00             | - 8.333,89        | -97,31%        |  |
| 642000 - Moins-values réalisées créances commerciales          | - 3.654,75         | - 230,00           | 3.424,75          | -93,71%        |  |
| 610100 - Canon emphytéotique Hôtel                             | - 18.300,00        | - 18.300,00        | -                 | 0,00%          | Le transfert des activités de la Commune vers la RCA a été réalisé par le biais de baux emphytéotiques. La RCA est redevable du paiement d'un canon annuel pour l'hôtel et son parking, le musée de la Vieille montagne ainsi que pour la piscine (canon passé hors bilan). En accord avec les Autorités communales, le paiement des canons n'est pas effectif (/ / autres produits exceptionnels) |
| 610110 - Canon emphytéotique MVM                               | - 5.400,00         | - 5.400,00         | -                 | 0,00%          |  |
| 610120 - Canon emphytéotique Parking Hôtel                     | - 1.200,00         | - 1.200,00         | -                 | 0,00%          |  |
| 640230 - Taxes sur chambres d'hôtel                            | - 1.224,00         | - 1.224,00         | -                 | 0,00%          |  |
| 640240 - Taxes sur industries dangereuses                      | - 50,00            | - 50,00            | -                 | 0,00%          |  |
| 640270 - Taxes sur les enseignes                               | - 171,12           | -171,12            | -                 | 0,00%          |  |
| 664000 - Autres charges d'exploitation non récurrentes         | - 47.305,50        | -                  | 47.305,50         | -100,00%       | Facture de régularisation pour du personnel subsidié pour l'année 2020 (subside Aktif). Régularisation non encodée sur 2020. Prise en charge sur l'exercice 2021   |
| 608000 - Remises, ristournes et rabais obtenus (-)             | - 50,00            | -                  | 50,00             | -100,00%       |  |
| 656100 - Frais banque, chèques et de règlement                 | - 10,50            | -                  | 10,50             | -100,00%       |  |
| <b>Autres charges financières</b>                              | <b>- 77.051,95</b> | <b>- 30.456,90</b> | <b>46.595,05</b>  | <b>-60,47%</b> |  |
| <b>Autres produits financiers</b>                              |                    |                    |                   |                |  |
| 757010 - Ecart de paiement sur achats                          | 19,51              | 0,05               | - 19,46           | -99,74%        |  |
| 758100 - Différence de caisse                                  | -                  | 0,20               |                   |                |  |
| 758200 - Différence sur paiements                              | 393,65             | 0,18               | - 393,47          | -99,95%        |  |
| <b>Autres produits financiers</b>                              | <b>413,16</b>      | <b>0,43</b>        | <b>- 412,73</b>   | <b>-99,90%</b> |  |
| <b>Charges des dettes</b>                                      |                    |                    |                   |                |  |
| 650120 - Intérêts emprunt KBC 361.000 EUR                      | - 3.471,36         | - 3.102,34         | 369,02            | -10,63%        |  |
| 650130 - Intérêts emprunt BELFIUS 1.780.000 EUR                | - 6.252,94         | - 10.856,45        | - 4.603,51        | 73,62%         |  |
| 650400 - Intérêts de retard                                    | - 19,77            | -                  | 19,77             | -100,00%       |  |
| <b>Charges des dettes</b>                                      | <b>- 9.744,07</b>  | <b>- 13.958,79</b> | <b>- 4.214,72</b> | <b>43,25%</b>  |  |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                  |                    |                    |                   |                |  |
| 640510 - SABAM   | - 1.822,00         | - 1.927,00         | - 105,00          | 5,76%          |  |
| 643100 - Publications légales                                  | - 125,90           | - 84,80            | 41,10             | -32,64%        |  |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                  | <b>- 1.947,90</b>  | <b>- 2.011,80</b>  | <b>- 63,90</b>    | <b>3,28%</b>   |  |
| <b>Cotisation</b>  |                    |                    |                   |                |  |
| 615420 - Cotisations groupement professionnels                 | - 309,00           | - 125,00           | 184,00            | -59,55%        |  |
| 615710 - Cotisations AES                                       | - 250,00           | - 250,00           | -                 | 0,00%          |  |
| <b>Cotisation</b>  | <b>- 559,00</b>    | <b>- 375,00</b>    | <b>184,00</b>     | <b>-32,92%</b> |  |
| <b>Formation</b>   |                    |                    |                   |                |  |
| 623240 - Formation du personnel                                | - 1.335,00         | - 150,00           | 1.185,00          | -88,76%        |  |
| <b>Formation</b>   | <b>- 1.335,00</b>  | <b>- 150,00</b>    | <b>1.185,00</b>   | <b>-88,76%</b> |  |
| <b>Frais bureau</b>  |                    |                    |                   |                |  |
| 610300 - Maintenance informatique                              | - 635,70           | - 33,50            | 602,20            | -94,73%        |  |
| 612420 - Fournitures de bureau diverses                        | - 5.830,48         | - 50,00            | 5.780,48          | -99,14%        |  |
| 612440 - Logiciel informatique                                 | - 3.125,35         | - 1.960,80         | 1.164,55          | -37,26%        |  |

| ALLGEMEIN   | 2021               | 2022               | Ecart 2022-2021    | Ecart en %      | Commentaires   |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|--|
| 613220 - Honoraires informatiques ALL   | 0,00               | - 2.375,00         |                    |                 | Remise en ordre du site internet du Park hôtel+ autres prestations informatiques pour la RCA   |
| 612220 - Produits médicaux et de premiers soins                               | - 92,82            | - 14,55            | 78,27              | -84,32%         |  |
| 615210 - Catalogues et imprimés   | - 87,75            | -                  | 87,75              | -100,00%        |  |
| 615250 - Autres frais de publicité  | - 1.180,38         | -                  | 1.180,38           | -100,00%        |  |
| <b>Frais bureau</b>   | <b>- 10.952,48</b> | <b>- 4.433,85</b>  | <b>6.518,63</b>    | <b>-59,52%</b>  |  |
| <b>Frais entretien</b>  |                    |                    |                    |                 |  |
| 611340 - Entretien et répar. Utilitaires ALL                                  | - 8,80             | - 171,16           | - 162,36           | 1845,00%        |  |
| 612430 - Matériel informatique  | -                  | - 74,18            | - 74,18            |                 |  |
| <b>Frais entretien</b>  | <b>- 8,80</b>      | <b>- 245,34</b>    | <b>- 236,54</b>    | <b>2687,95%</b> |  |
| <b>Frais notaire et comptable</b>   |                    |                    |                    |                 |  |
| 613210 - Bureaux comptables   | - 5.560,57         | -                  | 5.560,57           | -100,00%        | Honoraires pour les prestations de l'ancien bureau comptable. A ce jour reprise de la gestion par la Commune et la RCA.  |
| 613230 - Honoraires Notaires + Avocats  | - 1.181,00         | - 8.691,00         | - 7.510,00         | 635,90%         | Fermeture piscine. Procédure juridique et honoraires avocat pour les contentieux relatifs à la piscine (construction) et à l'hôtel (cession).  |
| 613240 - Honoraires Réviseurs   | - 4.200,00         | - 2.300,00         | 1.900,00           | -45,24%         |  |
| 613250 - Honoraires divers  | -9.721,97          | - 15.863,58        | - 6.141,61         | 63,17%          | La majoration de ce crédit s'explique par le paiement des honoraires, d'une part, d'un contre-expert dans le cadre du litige relatif à la construction de la piscine et, d'autre part, d'un architecte pour démolition hall.   |
| 613260 - Honoraires Expert-comptable  | -                  | - 2.925,00         | - 2.925,00         |                 |  |
| <b>Frais notaire et comptable</b>   | <b>- 20.663,54</b> | <b>- 29.779,58</b> | <b>- 9.116,04</b>  | <b>44,12%</b>   |  |
| <b>Frais publicité</b>  |                    |                    |                    |                 |  |
| 615230 - Campagnes de promotion   | - 7.477,80         | -                  | 7.477,80           | -100,00%        |  |
| <b>Frais publicité</b>  | <b>- 7.477,80</b>  | <b>-</b>           | <b>7.477,80</b>    | <b>-100,00%</b> |  |
| <b>Frais représentation</b>   |                    |                    |                    |                 |  |
| 616600 - Frais de restaurant  | - 23,21            | -                  | 23,21              | -100,00%        |  |
| <b>Frais représentation</b>   | <b>- 23,21</b>     | <b>-</b>           | <b>23,21</b>       | <b>-100,00%</b> |  |
| <b>Frais téléphone mobile</b>   |                    |                    |                    |                 |  |
| 612510 - GSM  | - 442,18           | -                  | 442,18             | -100,00%        |  |
| <b>Frais téléphone mobile</b>   | <b>- 442,18</b>    | <b>-</b>           | <b>442,18</b>      | <b>-100,00%</b> |  |
| <b>Loyer et location</b>  |                    |                    |                    |                 |  |
| 611130 - Loyers et charges loc. sur mob./mat. Bur.                            | - 1.826,14         | - 1.589,08         | 237,06             | -12,98%         |  |
| 611180 - Loyers et charges loc. s/ utilitaires                                | - 2.805,80         | - 2.805,80         | -                  | 0,00%           | Selon les informations communiquées par la RCA, son charroi se compose d'une seule camionnette.  |
| <b>Loyer et location</b>  | <b>- 4.631,94</b>  | <b>- 4.394,88</b>  | <b>237,06</b>      | <b>-5,12%</b>   |  |
| <b>Produits d'exploitation</b>  |                    |                    |                    |                 |  |
| 657010 - Écart de paiement sur ventes   | - 0,55             | 0,05               | 0,60               | -109,09%        |  |
| 740010 - Subsidés Com. Germanophones - ACS                                    | 44.848,27          | 36.786,82          | - 8.061,45         | -17,97%         |  |
| 740200 - Subside PMR  | 14.802,56          | 5.949,61           | - 8.852,95         | -59,81%         |  |
| 741000 - Plus-values sur réalisations courantes d'immobilisations corporelles | 400,05             | -                  | - 400,05           | -100,00%        |  |
| 749150 - Indemnité Assurance  | 370,07             | -                  | - 370,07           | -100,00%        |  |
| 758300 - Frais de rappel  | -                  | 75,00              | 75,00              |                 |  |
| 769000 - Autres produits exceptionnels  | 152.882,10         | 72.709,91          | - 80.172,19        | -52,44%         | 2021 : annulation d'une écriture comptable pour le paiement d'actes notariés (121.000,00 €) + renonciation du paiement annuel des canons en faveur de la Commune ; 2022 : renonciation du paiement annuel des canons en faveur de la Commune + non valeurs pour paiement des prestations de l'ancien Directeur de la RCA |
| 740300 - Sponsoring   | 1.000,00           | -                  | - 1.000,00         | -100,00%        |  |
| 743000 - Quali watt   | 473,00             | -                  | - 473,00           | -100,00%        |  |
| <b>Produits d'exploitation</b>  | <b>214.775,50</b>  | <b>115.521,39</b>  | <b>- 99.254,11</b> | <b>-46,21%</b>  |  |
| <b>Redevance</b>  |                    |                    |                    |                 |  |

| ALLGEMEIN   | 2021              | 2022              | Ecarts 2022-2021  | Ecarts en %     | Commentaires  |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|---|
| 613400 - Redevances et royalties  | - 821,21          | - 836,59          | - 15,38           | 1,87%           |   |
| <b>Redevance</b>  | <b>- 821,21</b>   | <b>- 836,59</b>   | <b>- 15,38</b>    | <b>1,87%</b>    |   |
| <b>Rémunération</b>   |                   |                   |                   |                 |   |
| 618010 - Jetons de présence - Administrateurs   | - 4.400,26        | - 4.235,66        | 164,60            | -3,74%          |   |
| 620466 - Régularisation ex antér Rém  | - 350,00          | -                 | 350,00            | -100,00%        |   |
| 623200 - Service médical, médecine du travail   | - 2.303,23        | - 1.368,48        | 934,75            | -40,58%         |   |
| 625120 - Rücknahme Rückstellung Urlaubsgeld Angestellte (annulation de la provision pour pécule de vacances des employés) | 13.648,76         | 12.665,54         | - 983,22          | -7,20%          |   |
| 625130 - Rücknahme Rückstellung Urlaubsgeld Arbeiter (annulation de la provision pour pécule de vacances des ouvriers)    | 8.245,44          | 11.183,71         | 2.938,27          | 35,64%          |   |
| 620308 - Régularisation ONSS  | -                 | 13.727,18         | 13.727,18         |                 |   |
| 623100 - Frais de déplacement   | -                 | - 695,61          | - 695,61          |                 |   |
| 623260 - Prime syndicale  | - 698,25          | - 698,25          | -                 | 0,00%           |   |
| 625020 - Dotation provision PV - employés   | - 12.665,54       | - 12.920,00       | - 254,46          | 2,01%           |   |
| 625030 - Dotation provision PV - ouvriers   | - 11.183,71       | - 9.854,54        | 1.329,17          | -11,88%         |   |
| <b>Rémunération</b>   | <b>- 9.706,79</b> | <b>7.803,89</b>   | <b>17.510,68</b>  | <b>-180,40%</b> |   |
| <b>Ventes et prestation</b>   |                   |                   |                   |                 |   |
| 700170 - Subside lié au prix  | 480.000,00        | 605.292,74        | 125.292,74        | 26,10%          | Subside lié au prix (hors TVA 6,00 %) qui est calculé pour l'ensemble des activités |
| <b>Ventes et prestation</b>   | <b>480.000,00</b> | <b>605.292,74</b> | <b>125.292,74</b> | <b>26,10%</b>   |   |
| <b>ALLGEMEIN</b>  | <b>538.542,19</b> | <b>630.993,53</b> | <b>92.451,34</b>  | <b>17,17%</b>   |   |

| X-ABSCHREIBUNGEN  | 2021                | 2022                | Ecarts 2022-2021 | Ecarts en %   | Commentaires   |
|---|---------------------|---------------------|------------------|---------------|--|
| 630100 - Immobilisations incorporelles : Amortissements | - 1.815,36          | - 1.458,96          | 356,40           | -19,63%       |  |
| 630200 - Amortissements immobilisations corporelles     | - 345.677,77        | - 345.578,85        | 98,92            | -0,03%        |  |
| 753002 - Subsidés en capital CG - MVM                   | 26.741,10           | 26.741,10           | -                | 0,00%         | Amortissement des subventions d'investissement octroyées par la Communauté germanophone à la RCA pour les différentes activités concernées |
| 753000 - Subsidés en capital CG - GAB                   | 77.019,90           | 77.019,90           | -                | 0,00%         |  |
| 753001 - Subsidés en capital CG - SPZ                   | 6.889,93            | 6.889,93            | -                | 0,00%         |  |
| 753100 - Subsidés en capital - GAB - BHKW               | -                   | 3.522,34            | 3.522,34         |               | Amortissement des subventions d'investissement octroyées par la Commune à la RCA pour les différentes activités concernées                 |
| 753101 - Subsidés en capital Commune - SPZ              | 12.073,71           | 12.073,71           | -                | 0,00%         |  |
| 753102 - Subsidés en capital Commune - MVM              | 57.349,91           | 57.349,91           | -                | 0,00%         |  |
| 753103 - Subsidés en capital - PH                       | 33.784,90           | 35.680,80           | 1.895,90         | 5,61%         |  |
| <b>X-ABSCHREIBUNGEN</b>                                 | <b>- 133.633,68</b> | <b>- 127.760,12</b> | <b>5.873,56</b>  | <b>-4,40%</b> |  |
| <b>X-ABSCHREIBUNGEN</b>                                 | <b>- 133.633,68</b> | <b>- 127.760,12</b> | <b>5.873,56</b>  | <b>-4,40%</b> |  |

Comme indiqué précédemment, la Commune verse à la RCA un subside lié au prix (TVA comprise), qui correspond à la prise en charge du delta entre le prix de revient et les entrées payées par les utilisateurs pour accéder au Centre sportif, à la piscine, au musée et aux chambres du Park Hôtel. Pour illustrer notre propos, ci-dessous, le calcul du subside lié au prix pour l'activité du musée pour les exercices 2021 et 2022 :

| MVM                                      | 2021             | 2022             |
|--|------------------|------------------|
| Total Charges                            | 161.660,05       | 224.210,59       |
| Total Produits                           | 131.111,17       | 149.696,80       |
| <b>Résultats de l'activité (C-P)</b>     | <b>30.548,88</b> | <b>74.513,79</b> |
| Nombre de visiteurs sur année N          | 4020             | 6212             |
| <b>Subside lié au prix par visiteurs</b> | <b>7,60</b>      | <b>12,00</b>     |



Le subside lié aux prix permet donc de combler le déficit de chaque activité.

Dans le cadre de ses investissements, la RCA bénéficie également d'un soutien communal au travers du versement de subsides en capital, c'est-à-dire un financement via son service extraordinaire.

En contrepartie, il a été convenu avec la Commune que le transfert des activités et de leurs actifs soit exécuté par le biais de baux emphytéotiques dont le coût global des canons est estimé à environ 30.000,00 € par an. A cet égard, le Centre note que la Commune a renoncé à sa créance pour les années 2021 et 2022 et que la RCA a inscrit cette non-dépense au niveau du code 769000 « Autres produits exceptionnels ». Se pose la question du paiement effectif desdits canons pour les années 2023, 2024 et suivantes.

Au niveau des autres charges reprises sous cet item, on note également l'évolution des honoraires, lesquels ont été adaptés en fonction des différentes problématiques en cours (contentieux piscine, etc.) ainsi que l'inscription en 2021 « *Autres charges d'exploitation non récurrentes* » pour un montant de 47.305,50 €, ce qui s'explique par un régularisation subside en matière de personnel.

#### V.1.2. Evolution ETP

S'agissant de la fonction « gestion centralisée », le Directeur étant mis à disposition par la Commune, aucune dépense de personnel n'est constatée pour les exercices 2021 et 2022, hormis la rémunération des administrateurs par le biais de jetons de présence.

#### Le Centre sportif (SPZ)

Le Centre sportif se compose de 2 implantations qui accueillent les sports en salle et d'un espace extérieur pour le club de pétanque. La Commune est propriétaire de ces infrastructures.

Au sein du Centre sportif, il y a une cafétéria qui est gérée via un contrat de concession.

#### V.1.3. Evolution des résultats de l'activité

| SPZ                                      | 2021               | 2022               | Ecart 2022-2021   | Ecart en %      | Commentaires   |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------|--|
| <b>Assurance</b>                         |                    |                    |                   |                 |  |
| 613508 - Assurance SPZ                   | - 5.497,78         | - 5.434,24         | 63,54             | -1,16%          |  |
| <b>Assurance</b>                         | <b>- 5.497,78</b>  | <b>- 5.434,24</b>  | <b>63,54</b>      | <b>-1,16%</b>   |  |
| <b>Frais activités et commission</b>     |                    |                    |                   |                 |  |
| 617400 - Prest. de service - SPZ         | - 13.200,00        | - 14.400,00        | - 1.200,00        | 9,09%           | La cafétéria du SPZ est exploitée via un contrat de concession dont le coût s'élève à 1.200,00 € HTVA par mois. Le concessionnaire ayant été absent courant de l'exercice 2021, le coût d'exploitation a donc été réduit |
| <b>Frais activités et commission</b>     | <b>- 13.200,00</b> | <b>- 14.400,00</b> | <b>- 1.200,00</b> | <b>9,09%</b>    |  |
| <b>Frais bureau</b>                      |                    |                    |                   |                 |  |
| 612421 - Fournitures diverses Bauhof SPZ | - 199,09           | -                  | 199,09            | -100,00%        |  |
| <b>Frais bureau</b>                      | <b>- 199,09</b>    | <b>-</b>           | <b>199,09</b>     | <b>-100,00%</b> |  |
| <b>Frais eau</b>                         |                    |                    |                   |                 |  |
| 612100 - Eau SPZ                         | - 767,85           | - 1.961,44         | - 1.193,59        | 155,45%         |  |
| <b>Frais eau</b>                         | <b>- 767,85</b>    | <b>- 1.961,44</b>  | <b>- 1.193,59</b> | <b>155,45%</b>  |  |

| SPZ  | 2021               | 2022               | Ecart 2022-2021    | Ecart en %      | Commentaires  |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|---|
| <b>Frais électricité</b>                     |                    |                    |                    |                 |   |
| 612120 - Electricité SPZ + GAB               | - 37.686,53        | - 47.947,79        | - 10.261,26        | 27,23%          | Compteur commun pour le Centre sportif et la piscine. A noter qu'à partir de 2022, cette dépense a été scindée entre la SPZ et la piscine. Impact crise énergétique |
| <b>Frais électricité</b>                     | <b>- 37.686,53</b> | <b>- 47.947,79</b> | <b>- 10.261,26</b> | <b>27,23%</b>   |   |
| <b>Frais entretien</b>                       |                    |                    |                    |                 |   |
| 611410 - Entretien et rép. - SPZ             | - 21.810,15        | - 18.659,54        | 3.150,61           | -14,45%         |   |
| 612200 - Produits d'entretien SPZ            | -                  | - 224,07           | - 224,07           |                 |   |
| 612665 - Petit matériel SPZ                  | - 222,67           | - 3.656,10         | - 3.433,43         | 1541,94%        | Uniquement petit matériel. Le matériel sportif est à charge des clubs sportifs  |
| 611412 - Entretien et rép. pistes de quilles | - 235,00           | - 1.079,00         | - 844,00           | 359,15%         |   |
| <b>Frais entretien</b>                       | <b>- 22.267,82</b> | <b>- 23.618,71</b> | <b>- 1.350,89</b>  | <b>6,07%</b>    |   |
| <b>Frais hygiène</b>                         |                    |                    |                    |                 |   |
| 616356 - Frais d'hygiène et sanitaires - SPZ | - 220,00           | -                  | 220,00             | -100,00%        |   |
| <b>Frais hygiène</b>                         | <b>- 220,00</b>    | <b>-</b>           | <b>220,00</b>      | <b>-100,00%</b> |   |
| <b>Produits d'exploitation</b>               |                    |                    |                    |                 |   |
| 743100 - Antenne BELGACOM SPZ                | 10.800,56          | 11.577,82          | 777,26             | 7,20%           | Contrat de location avec Belgacom.  |
| 745610 - Refacturation frais d'énergie SPZ   | 517,06             | 739,61             | 222,55             | 43,04%          | Club de pétanque refacturation de l'élec. Facturation prix KWH  |
| <b>Produits d'exploitation</b>               | <b>11.317,62</b>   | <b>12.317,43</b>   | <b>999,81</b>      | <b>8,83%</b>    |   |
| <b>Ventes et prestation</b>                  |                    |                    |                    |                 |   |
| 700100 - Droit d'accès - SPZ                 | 15.893,59          | 25.023,11          | 9.129,52           | 57,44%          | Entrées diverses  |
| <b>Ventes et prestation</b>                  | <b>15.893,59</b>   | <b>25.023,11</b>   | <b>9.129,52</b>    | <b>57,44%</b>   |   |
| <b>SPZ</b>                                   | <b>- 52.627,86</b> | <b>- 56.021,64</b> | <b>- 3.393,78</b>  | <b>6,45%</b>    |   |

Cette activité s'est clôturée en déficit sur la période 2021 (- 52.627,86 €) et 2022 (- 56.021,64 €). Nonobstant une augmentation des droits d'entrée (+ 10.000,00 €), l'aggravation du déficit s'explique principalement par une augmentation des charges énergétiques (minimum 10.000,00 € en plus sachant que l'année 2021 regroupait les charges énergétiques de la piscine et du Centre sportif).

#### V.1.4. Implication financière pour la Commune

Selon les informations communiquées par la RCA, la Commune reste propriétaire du Centre sportif (SPZ) et l'entretien des locaux est effectué par le concessionnaire de la cafétéria.

Les frais énergétiques sont à charges de la RCA. A cet égard, le SPZ dispose d'un compteur électrique conjoint avec la piscine. Un contrôle et un décompte des consommations pour les deux entités sont réalisés mensuellement.

Comme indiqué supra, s'agissant d'un bien communal, la Commune intervient également au niveau des investissements à réaliser.

#### V.1.5. Taux de fréquentation/ tarifs

La RCA nous a transmis les différents tarifs de location de salle<sup>2</sup>. 3 types de tarifs et tarifs préférentiels pour les habitants/associations de la Commune. Le « petit » matériel de sport est à charge des clubs et associations.

Outre la location à des fins sportives, il est également possible de réserver le Centre sportif pour des événements privés (concerts, etc.).

<sup>2</sup> Voir annexe 1.

Selon les informations communiquées par la RCA, les tarifs de location n'ayant plus été revus depuis 1994, ces derniers ont été indexés une seule fois, en avril 2023, soit presque 30 ans plus tard ! Aucune indexation automatique n'a, à ce jour, été mise en œuvre, l'impact de cette non-indexation étant estimé par les services à une perte de recettes d'environ 2,54 % pour l'année 2024.

#### V.1.6. ETP

Le Centre sportif ne dispose pas d'ETP. Les réservations de salles sont gérées par un bénévole et la facturation est assurée par le service finance de la Commune.

#### V.1.7. Gestion de la cafétaria

Le Centre sportif dispose d'une cafétaria qui est gérée via un contrat de concession et donc le coût est fixé à 14.400,00 € par an HTVA (soit un montant mensuel de 1.200,00 € HTVA par mois). Les frais énergétiques restent à charge de la RCA.

Outre l'exploitation de la cafétaria (débit de boisson), le concessionnaire se chargerait également d'une partie de l'entretien et du nettoyage du bâtiment.

#### V.1.8. Investissements à prévoir

La RCA a pour projet d'adapter le système d'aération du Centre sportif. Le coût de l'investissement n'est, à ce jour, ni connu, ni budgétisé.

#### V.1.9. Pistes de réflexion

Concernant plus spécifiquement le Centre Sportif, le Centre invite les Autorités communales et la Direction de la RCA à :

- ✓ appliquer un rattrapage sur la non-indexation des tarifs depuis 1994 et indexer automatiquement l'ensemble des tarifs, et ce, afin de réduire in fine le subside lié aux prix, supprimer les tarifs préférentiels et prévoir une participation des occupants dans les frais énergétiques, voire de nettoyage ;
- ✓ examiner la possibilité de développer la mise en location hors événements sportifs ;
- ✓ examiner la possibilité de reprendre l'exploitation de la cafétéria, sur base d'un plan financier favorable ou, à tout le moins, indexer le coût de la concession, notamment en référence aux coûts énergétiques (évaluation de la convention de concession) ;
- ✓ examiner la possibilité d'organiser des événements sportifs propres à la RCA ;
- ✓ examiner les possibilités d'un soutien financier complémentaire auprès des Autorités supérieures subsidiaires via notamment l'octroi d'un agrément spécifique.

## La Piscine (Galmeibad- GAB)

Inaugurée en 2013, la piscine se compose d'un grand bassin, d'un bassin pour les enfants et d'une pataugeoire. La température des bassins varie entre 28 et 30 degrés.

Cette dernière est ouverte du lundi au dimanche à partir de 9h00 du matin (jours fériés compris) jusqu'à 20h00<sup>3</sup>. Un accès à la piscine est toutefois possible en semaine entre 06h30 et 8h00.

En raison d'un défaut d'étanchéité, la piscine est fermée depuis le début de l'année 2024 et ce, jusqu'à nouvel ordre.

### V.1.10. Evolution des résultats de l'activité

| GAB   | 2021               | 2022               | Ecart 2022-2021    | Ecart en %     | Commentaires   |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|--|
| <b>Approvisionnement et marchandises</b>          |                    |                    |                    |                |  |
| 612610 - Matériel d'équipement GAB                | - 1.044,49         | -                  | 1.044,49           | -100,00%       |  |
| 612655 - Petit matériel - GAB                     | - 3.104,32         | - 5.475,68         | - 2.371,36         | 76,39%         |  |
| 616650 - Frais de cantine - GAB                   | - 1.101,34         | - 1.307,67         | - 206,33           | 18,73%         |  |
| <b>Approvisionnements et marchandises</b>         | <b>- 5.250,15</b>  | <b>- 6.783,35</b>  | <b>- 1.533,20</b>  | <b>29,20%</b>  |  |
| <b>Assurance</b>                                  |                    |                    |                    |                |  |
| 613507 - Assurance GAB                            | - 3.844,76         | - 3.950,18         | - 105,42           | 2,74%          |  |
| <b>Assurance</b>                                  | <b>- 3.844,76</b>  | <b>- 3.950,18</b>  | <b>- 105,42</b>    | <b>2,74%</b>   |  |
| <b>Autres charges financières</b>                 |                    |                    |                    |                |  |
| 640130 - Autres impôts indirects (Wasserabgaben)  | -                  | - 7.198,27         | - 7.198,27         |                | Taxes rejet d'eau. Il y a un remboursement du SPW partiel. Crédit 2022 regroupe 2021-2022.   |
| <b>Autres charges financières</b>                 |                    | <b>- 7.198,27</b>  | <b>- 7.198,27</b>  |                |  |
| <b>Frais activités et commission</b>              |                    |                    |                    |                |  |
| 617300 - Maitres-nageurs indépendants GAB         | - 5.043,75         | - 9.350,00         | - 4.306,25         | 85,38%         | Selon les informations transmises par la RCA, 3 maitres-nageurs indépendants sont engagés afin de soutenir le personnel en période de forte fréquentation et permettre également la réduction des heures supplémentaires du personnel de la piscine. |
| <b>Frais activités et commission</b>              | <b>- 5.043,75</b>  | <b>- 9.350,00</b>  | <b>- 4.306,25</b>  | <b>85,38%</b>  |  |
| <b>Frais analyse eau</b>                          |                    |                    |                    |                |  |
| 613010 - Frais d'analyses d'eau GAB               | - 2.660,85         | - 3.238,29         | - 577,44           | 21,70%         |  |
| <b>Frais analyse eau</b>                          | <b>- 2.660,85</b>  | <b>- 3.238,29</b>  | <b>- 577,44</b>    | <b>21,70%</b>  |  |
| <b>Frais bureau</b>                               |                    |                    |                    |                |  |
| 612423 - Fournitures de bureaux et imprimés - GAB | - 924,01           | - 463,33           | 460,68             | -49,86%        |  |
| <b>Frais bureau</b>                               | <b>- 924,01</b>    | <b>- 463,33</b>    | <b>460,68</b>      | <b>-49,86%</b> |  |
| <b>Frais eau</b>                                  |                    |                    |                    |                |  |
| 612101 - Eau GAB                                  | - 9.621,07         | - 22.483,06        | - 12.861,99        | 133,69%        |  |
| <b>Frais eau</b>                                  | <b>- 9.621,07</b>  | <b>- 22.483,06</b> | <b>- 12.861,99</b> | <b>133,69%</b> |  |
| <b>Frais électricité</b>                          |                    |                    |                    |                |  |
| 612121 - Electricité GAB                          | -                  | - 69.744,37        | - 69.744,37        |                | Compteur commun avec le SPZ en 2021. A partir de 2022, la facture est ventilée entre les 2 entités.  |
| <b>Frais électricité</b>                          |                    | <b>- 69.744,37</b> | <b>- 69.744,37</b> |                |  |
| <b>Frais entretien</b>                            |                    |                    |                    |                |  |
| 611411 - Entretien et rép - GAB                   | - 34.365,18        | - 47.212,42        | - 12.847,24        | 37,38%         | Frais d'entretien de la piscine  |
| 612201 - Produits d'entretiens GAB                | -                  | - 640,97           | - 640,97           |                |  |
| <b>Frais entretien</b>                            | <b>- 34.365,18</b> | <b>- 47.853,39</b> | <b>- 13.488,21</b> | <b>39,25%</b>  |  |
| <b>Frais gaz</b>                                  |                    |                    |                    |                |  |
| 612111 - Gaz SPZ                                  | - 28.701,45        | - 56.008,41        | - 27.306,96        | 95,14%         |  |

<sup>3</sup> Selon les informations reprises sur le site internet, la piscine ferme toutefois ses portes à partir de 16h00 le lundi et le week-end à partir de 14h00.

| GAB   | 2021                | 2022                | Ecart 2022-2021     | Ecart en %     | Commentaires  |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---|
| 612112 - Gaz GAB  | - 29.017,51         | - 47.672,46         | - 18.654,95         | 64,29%         | Compteur conjoint SPZ et GAB. Augmentation des tarifs dans le cadre de la crise énergétique.  |
| <b>Frais gaz</b>  | <b>- 57.718,96</b>  | <b>- 103.680,87</b> | <b>- 45.961,91</b>  | <b>79,63%</b>  |   |
| <b>Frais hygiène</b>                                    |                     |                     |                     |                |   |
| 612210 - Produits chimiques GAB                         | - 8.863,54          | - 16.660,73         | - 7.797,19          | 87,97%         |   |
| 616355 - Frais d'hygiène et sanitaires - GAB            | - 95,45             | - 142,59            | - 47,14             | 49,39%         |   |
| <b>Frais hygiène</b>                                    | <b>- 8.958,99</b>   | <b>- 16.803,32</b>  | <b>- 7.844,33</b>   | <b>87,56%</b>  |   |
| <b>Frais téléphone fixe</b>                             |                     |                     |                     |                |   |
| 612500 - Téléphone GAB                                  | - 1.589,69          | - 1.532,36          | 57,33               | -3,61%         |   |
| <b>Frais téléphone fixe</b>                             | <b>- 1.589,69</b>   | <b>- 1.532,36</b>   | <b>57,33</b>        | <b>-3,61%</b>  |   |
| <b>Frais téléphone mobile</b>                           |                     |                     |                     |                |   |
| 612513 - GSM GAB  | - 185,31            | - 315,30            | - 129,99            | 70,15%         |   |
| <b>Frais téléphone mobile</b>                           | <b>- 185,31</b>     | <b>- 315,30</b>     | <b>- 129,99</b>     | <b>70,15%</b>  |   |
| <b>Loyer et location</b>                                |                     |                     |                     |                |   |
| 611195 - Location distributeur GAB                      | - 915,20            | - 569,80            | 345,40              | -37,74%        |   |
| <b>Loyer et location</b>                                | <b>- 915,20</b>     | <b>- 569,80</b>     | <b>345,40</b>       | <b>-37,74%</b> |   |
| <b>Produits d'exploitation</b>                          |                     |                     |                     |                |   |
| 740000 - Subside DG Frais FC GAB                        | 12.000,00           | 12.000,00           | -                   | 0,00%          | Subside de fonctionnement de la part de la Communauté germanophone  |
| 740130 - Subside d'exploitation - Commune de Plombières | 12.000,00           | 12.000,00           | -                   | 0,00%          | Accord avec la Commune de Plombières pour bénéficier d'un accès privilégié. Montant fixe et hors paiement du droit d'accès à la piscine.  |
| <b>Produits d'exploitation</b>                          | <b>24.000,00</b>    | <b>24.000,00</b>    | <b>-</b>            | <b>0,00%</b>   |   |
| <b>Rémunération</b>                                     |                     |                     |                     |                |   |
| 620201 - Rémunérations - Employés - GAB                 | - 81.249,82         | - 92.966,50         | - 11.716,68         | 14,42%         | Cf. évolution des ETP   |
| 620301 - Rémunérations - Ouvriers - GAB                 | - 101.419,57        | - 118.122,89        | - 16.703,32         | 16,47%         |   |
| 620401 - Rémunérations - Etudiants - GAB                | - 34.247,50         | - 27.256,74         | 6.990,76            | -20,41%        |   |
| 621021 - Cotisations ONSS - employés - GAB              | - 21.522,12         | - 27.203,90         | - 5.681,78          | 26,40%         |   |
| 621031 - Cotisations ONSS - ouvriers - GAB              | - 32.038,75         | - 36.799,69         | - 4.760,94          | 14,86%         |   |
| 621041 - Cotisations ONSS - Etudiants - GAB             | - 1.854,77          | - 1.480,10          | 374,67              | -20,20%        |   |
| 623101 - Frais de déplacement - GAB                     | - 19,82             | - 51,25             | - 31,43             | 158,58%        |   |
| <b>Rémunération</b>                                     | <b>- 272.352,35</b> | <b>- 303.881,07</b> | <b>- 31.528,72</b>  | <b>11,58%</b>  |   |
| <b>Ventes et prestation</b>                             |                     |                     |                     |                |   |
| 700122 - Commission sur vente vêtements                 | -                   | 484,89              | 484,89              |                |   |
| 700310 - Commission sur ventes GAB                      | 1.077,34            | 2.445,14            | 1.367,80            | 126,96%        | La piscine dispose d'un distributeur d'articles de piscines et d'un autre pour les boissons. La RCA touche un pourcentage sur les ventes. |
| 700350 - Aquagym - GAB                                  | 1.894,99            | 8.261,43            | 6.366,44            | 335,96%        | Recettes pour le cours d'aquagym. Le différentiel entre 2021 et 2022 s'explique par l'absence du professeur courant 2021.                 |
| 700110 - Droit d'accès - GAB - Particuliers             | 112.340,09          | 161.809,51          | 49.469,42           | 44,04%         | Recettes des droits d'accès   |
| 700111 - Droit d'accès - GAB - Clubs                    | 15.351,57           | 31.249,80           | 15.898,23           | 103,56%        |   |
| 700112 - Droit d'accès - GAB - Ecoles                   | 36.802,59           | 54.196,23           | 17.393,64           | 47,26%         |   |
| <b>Ventes et prestation</b>                             | <b>167.466,58</b>   | <b>258.447,00</b>   | <b>90.980,42</b>    | <b>54,33%</b>  |   |
| <b>GAB</b>  | <b>- 211.963,69</b> | <b>- 315.399,96</b> | <b>- 103.436,27</b> | <b>48,80%</b>  |   |

Cette activité s'est clôturée en déficit sur la période 2021 (- 211.963,69 €) et 2022 (- 315.399,96 €). Nonobstant une augmentation des droits d'entrée et autres prestations entre 2021 et 2022 (+ 90.980,42 €, soit + 54,33 %), l'aggravation du déficit s'explique principalement par une augmentation des dépenses de personnel (+ 31.528,72 € ou + 11,58 %) et des charges énergétiques (+ 115.706,28 €) sur la même période<sup>4</sup>. A noter tout de même que le personnel continue d'être rémunéré alors que l'infrastructure est en arrêt de fonctionnement.

<sup>4</sup> Pour rappel, le poste électricité était repris en 2021 sur l'activité du Centre sportif, le déficit de la piscine devrait donc être plus important en 2021.

### V.1.11. Implication financière pour la Commune

Comme indiqué précédemment, la Commune soutient l'activité de la piscine par le biais, d'une part, du subside lié au prix et, d'autre part, via un subside en capital pour les investissements.

### V.1.12. ETP

|               | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Evolution ETP<br>2019-2023 |
|---------------|------|------|------|------|------|----------------------------|
| ETP Galmeibad | 5,03 | 5,72 | 6,08 | 6,06 | 6,06 | 1,03                       |

Selon les informations communiquées par la RCA, hors étudiants, le nombre d'ETP a augmenté de 1,03 unités entre 2019 et 2023.

Le personnel est ventilé comme suit :

- 4 maitres-nageurs (3,6 ETP) ;
- 1 employé administratif (0,50 ETP) ;
- 4 ouvriers en charge du nettoyage (1,94 ETP).

En cas de besoin, la RCA s'adjoit du personnel étudiant.

Au niveau organisationnel, l'accueil de la piscine est géré, soit par l'employé administratif, soit, en fonction des besoins, géré par le pôle de maitres-nageurs ou par les étudiants.

L'entretien est réalisé par le personnel de nettoyage et par les étudiants.

La surveillance du bassin est effectuée en permanence par 2 maitres-nageurs. En cas de nécessité, la RCA fait également appel à 3 maitres-nageurs indépendants.

A cet égard, comme en Région Wallonne<sup>5</sup>, la RCA nous a informé que la norme d'encadrement des bassins était fixée à au moins un surveillant par bassin. Se pose alors la question de savoir comment la RCA justifie un effectif de maîtres-nageurs de 3,6 unités avec renforts éventuels via 3 maîtres-nageurs supplémentaires et occasionnels.

Enfin, la RCA nous a informé que, malgré la fermeture de piscine, le personnel reste à ce jour à charge complète de la RCA.

### V.1.13. Droits d'entrée et recettes propres

---

<sup>5</sup> Article 38, § 1<sup>er</sup> Arrêté du Gouvernement Wallon du 13 juin 2013 déterminant les conditions sectorielles relatives aux bassins de natation couverts et ouverts utilisés à un titre autre que purement privatif dans le cadre du cercle familial, lorsque la surface est inférieure ou égale à 100 m<sup>2</sup> ou la profondeur inférieure ou égale à 40 cm utilisant un procédé de désinfection autre que le chlore ou en combinaison avec du chlore (M.B. 12.07.2013).

La RCA nous a transmis les différents tarifs pour l'accès à la piscine<sup>6</sup>.

Outre une série de tarifs spécifiques (abonnements, tarifs de groupes, cours collectifs, etc.), le Centre relève que le droit d'entrée simple est de 5,50 € pour un adulte et de 4,00 € pour les enfants et les écoles, ce qui est supérieur à certains tarifs pratiqués par les communes avoisinantes<sup>7</sup>. A contrario, il n'y pas de tarif préférentiel pour les habitants de la Commune.

Outre les droits d'entrée, la RCA dispose, d'une part, d'un subside de fonctionnement de la part de la Communauté germanophone (12.000,00 €/an pour les années 2021 et 2023) et, d'autre part, d'un accord financier avec la Commune de Plombière octroyant à cette dernière un accès privilégié pour les cours de natation des écoles de la Commune (12.000,00 €/an).

Enfin, la RCA bénéficie d'un pourcentage sur la vente d'articles de bain et de boissons réalisée via les distributeurs installés à l'entrée de la piscine. La piscine ne dispose pas de cafétaria.

#### *V.1.14. Taux de fréquentation*

La RCA nous a transmis les différents tarifs et taux de fréquentation sur la période 2018 à 2022<sup>8</sup>.

A cet égard, le Centre relève une diminution de la fréquentation globale de 9.277, soit 19,65 % entre 2018 et 2022 qui se ventile comme suit : 1.163,00 entrées en moins pour les écoles contre 8.114 pour les autres visiteurs. Selon les informations reçues de la part des représentants de la RCA, cette diminution ne s'explique que par un problème de comptabilisation des visiteurs par le personnel de la RCA. Ce problème est à ce jour résolu et la fréquentation resterait a priori stable d'année en année.

Ces statistiques ne concernent que la fréquentation des écoles et des particuliers. Les clubs sportifs ne sont pas pris en compte.

Par ailleurs, la RCA ne dispose toutefois pas de données statistiques relatives au lieu de résidence des visiteurs.

#### *V.1.15. Investissements à prévoir*

Au niveau de la piscine, la RCA programme la mise en œuvre des investissements suivants :

- ✓ système de caisse accès tourniquet (100.000,00 € HTVA) ;

---

<sup>6</sup> Voir annexe 2.

<sup>7</sup> *Butgenbach*: 2,00 €/enfant et 3,00 €/adulte; *Eupen*: tarifs préférentiels: (IN)2,30 €/enfant et 3,20 €/adulte- (OUT) 2,80 €/enfant et 3,90 €/adulte; *Welkenraedt*: tarifs préférentiels: (IN) 3,00€/enfant et 4,00 €/adulte- (OUT) 4,00 €/enfants et 5,00 €/adultes; *Verviers*: 3,10€/enfant et 3,80 €/adulte; *Aix-la-Chapelle*: 2,30 €/enfant et 3,50 €/adulte.

<sup>8</sup> Voir annexe 3.

- ✓ mise aux normes du système de chauffage et d'aération (partiellement réalisé).

#### V.1.16. Pistes d'économie

Concernant plus spécifiquement la piscine, le Centre invite les Autorités communales et la Direction de la RCA à :

- ✓ réévaluer les tarifs sur base du taux de fréquentation et, le cas échéant, établir un tarif majoré pour les non-résidents ;
- ✓ analyser la plus-value d'une caisse automatique avec ajustement des effectifs à la baisse ;
- ✓ étudier l'opportunité de reprendre à son compte la vente des articles de bains et de boissons en limitant la vente aux seules boissons et snacks, voire aux bonnets jetables ;
- ✓ optimiser l'organisation de la surveillance par les maîtres-nageurs ;
- ✓ examiner la possibilité de réduire le nombre de maitres-nageurs lors de l'encadrement de certains cours (cours de natation des écoles, etc.) ;
- ✓ examiner la possibilité de mettre à disposition, à d'autres activités de la RCA, le personnel de piscine pendant les périodes de fermeture ;
- ✓ étudier la possibilité de diminuer de 2, voire 3 degrés, la température des bassins de natation en fonction des normes en vigueur.

#### Le musée de la Vieille montagne (MVM)

Le musée de la vieille montagne propose une exposition permanente sur l'histoire de la mine et les exploitations y liées ainsi que des expositions temporaires et autres événements thématiques (semaine du théâtre fin janvier 2024, ...).

Le musée est accessible du mardi au vendredi de 10h00 à 17h00 et le week-end de 11h30 à 17h00<sup>9</sup>.

Pour une raison d'organisation, les visites en groupe sont limitées à 20 personnes maximum.

#### V.1.17. Evolution des résultats de l'activité

| MVM  | 2021              | 2022              | Ecart 2022-2021 | Ecart en %     | Commentaires |
|--|-------------------|-------------------|-----------------|----------------|--------------|
| <b>Approvisionnement et marchandises</b>           |                   |                   |                 |                |              |
| 616010 - Achats livres MVM                         | - 4.925,45        | - 2.875,28        | 2.050,17        | -41,62%        |              |
| 616660 - Frais de cantine - MVM                    | - 80,82           | - 13,11           | 67,71           | -83,78%        |              |
| <b>Approvisionnements et marchandises Ergebnis</b> | <b>- 5.006,27</b> | <b>- 2.888,39</b> | <b>2.117,88</b> | <b>-42,30%</b> |              |
| Assurance  |                   |                   |                 |                |              |

<sup>9</sup> En 2024, le musée est également fermé aux dates suivantes : 01 janvier, 08 février, 1 avril, 01 mai, 09 mai, 20 mai, 21 juillet, 15 août, 01 novembre, 11 novembre, 24-26 décembre, 31 décembre.



| MVM   | 2021              | 2022               | Ecart 2022-2021    | Ecart en %      | Commentaires  |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|-----------------|---|
| 613506 - Assurance MVM                            | - 2.475,44        | - 3.205,77         | - 730,33           | 29,50%          |   |
| <b>Assurance Ergebnis</b>                         | <b>- 2.475,44</b> | <b>- 3.205,77</b>  | <b>- 730,33</b>    | <b>29,50%</b>   |   |
| <b>Cotisation</b>                                 |                   |                    |                    |                 |   |
| 615700 - Cotisations - attraction tourisme MVM    | - 711,00          | - 829,00           | - 118,00           | 16,60%          |   |
| 615750 - Cotisations MVM                          | - 320,00          | - 680,00           | - 360,00           | 112,50%         |   |
| <b>Cotisation</b>                                 | <b>- 1.031,00</b> | <b>- 1.509,00</b>  | <b>- 478,00</b>    | <b>46,36%</b>   |   |
| <b>Frais activités et commission</b>              |                   |                    |                    |                 |   |
| 613050 - Frais de guides MVM                      | - 1.600,00        | - 3.685,00         | - 2.085,00         | 130,31%         | Guide indépendant mais facturation aux clients avec une marge bénéficiaire pour le musée  |
| 613110 - Commissions aux tiers - MVM              | - 0,24            | -                  | 0,24               | -100,00%        |   |
| 613150 - Commissions Museum Pass MVM              | - 767,00          | - 526,00           | 241,00             | -31,42%         |   |
| 616000 - Animations MVM                           | - 5.740,83        | - 23.495,83        | - 17.755,00        | 309,28%         | Impact Covid en 2021 + développement des animations sous l'impulsion du nouveau Directeur |
| <b>Frais activités et commission</b>              | <b>- 8.108,07</b> | <b>- 27.706,83</b> | <b>- 19.598,76</b> | <b>241,72%</b>  |   |
| <b>Frais aménagement</b>                          |                   |                    |                    |                 |   |
| 616103 - Aménagement des locaux - MVM             | - 100,00          | -                  | 100,00             | -100,00%        |   |
| <b>Frais aménagement</b>                          | <b>- 100,00</b>   |                    | <b>100,00</b>      | <b>-100,00%</b> |   |
| <b>Frais bureau</b>                               |                   |                    |                    |                 |   |
| 612425 - Fournitures de bureau et Imprimés - MVM  | - 4.923,56        | - 273,91           | 4.649,65           | -94,44%         |   |
| 612432 - Matériel informatique - MVM              | - 56,46           | - 196,26           | - 139,80           | 247,61%         |   |
| 612630 - Matériel d'équipement MVM                | - 538,72          | - 485,21           | 53,51              | -9,93%          |   |
| 612650 - Petit matériel MVM                       | - 20,29           | - 1.044,94         | - 1.024,65         | 5050,02%        |   |
| <b>Frais bureau</b>                               | <b>- 5.539,03</b> | <b>- 2.000,32</b>  | <b>3.538,71</b>    | <b>-63,89%</b>  |   |
| <b>Frais eau</b>                                  |                   |                    |                    |                 |   |
| 612103 - Eau - MVM                                | 815,89            | - 331,08           | - 1.146,97         | -140,58%        |   |
| <b>Frais eau</b>                                  | <b>815,89</b>     | <b>- 331,08</b>    | <b>- 1.146,97</b>  | <b>-140,58%</b> |   |
| <b>Frais électricité</b>                          |                   |                    |                    |                 |   |
| 612123 - Electricité MVM                          | - 4.778,21        | - 9.162,90         | - 4.384,69         | 91,76%          | Impact crise énergie  |
| <b>Frais électricité</b>                          | <b>- 4.778,21</b> | <b>- 9.162,90</b>  | <b>- 4.384,69</b>  | <b>91,76%</b>   |   |
| <b>Frais entretien</b>                            |                   |                    |                    |                 |   |
| 611413 - Entretien et rép. - MVM                  | - 5.021,32        | - 6.316,40         | - 1.295,08         | 25,79%          |   |
| <b>Frais entretien</b>                            | <b>- 5.021,32</b> | <b>- 6.316,40</b>  | <b>- 1.295,08</b>  | <b>25,79%</b>   |   |
| <b>Frais gaz</b>                                  |                   |                    |                    |                 |   |
| 612113 - Gaz - MVM                                | - 3.045,28        | - 12.396,97        | - 9.351,69         | 307,09%         | Impact crise énergie  |
| <b>Frais gaz</b>                                  | <b>- 3.045,28</b> | <b>- 12.396,97</b> | <b>- 9.351,69</b>  | <b>307,09%</b>  |   |
| <b>Frais hygiène</b>                              |                   |                    |                    |                 |   |
| 616353 - Frais d'hygiène et sanitaires - MVM      | - 197,00          | - 54,00            | 143,00             | -72,59%         |   |
| <b>Frais hygiène</b>                              | <b>- 197,00</b>   | <b>- 54,00</b>     | <b>143,00</b>      | <b>-72,59%</b>  |   |
| <b>Frais publicité</b>                            |                   |                    |                    |                 |   |
| 615206 - Annonces et insertions - MVM             | - 898,88          | - 1.245,52         | - 346,64           | 38,56%          |   |
| <b>Frais publicité</b>                            | <b>- 898,88</b>   | <b>- 1.245,52</b>  | <b>- 346,64</b>    | <b>38,56%</b>   |   |
| <b>Frais téléphone fixe</b>                       |                   |                    |                    |                 |   |
| 612530 - Téléphone MVM                            | - 933,11          | - 951,94           | - 18,83            | 2,02%           |   |
| <b>Frais téléphone fixe</b>                       | <b>- 933,11</b>   | <b>- 951,94</b>    | <b>- 18,83</b>     | <b>2,02%</b>    |   |
| <b>Frais téléphone mobile</b>                     |                   |                    |                    |                 |   |
| 612511 - GSM - MVM                                | - 39,58           | -                  | 39,58              | -100,00%        |   |
| <b>Frais téléphone mobile</b>                     | <b>- 39,58</b>    | <b>-</b>           | <b>39,58</b>       | <b>-100,00%</b> |   |
| <b>Loyer et location</b>                          |                   |                    |                    |                 |   |
| 611120 - Loyers et chges loc. sur matériel MVM    | - 1.894,64        | - 1.951,56         | - 56,92            | 3,00%           |   |
| 611135 - Location matériel de bureau - MVM        | - 506,16          | - 629,57           | - 123,41           | 24,38%          |   |
| <b>Loyer et location</b>                          | <b>- 2.400,80</b> | <b>- 2.581,13</b>  | <b>- 180,33</b>    | <b>7,51%</b>    |   |
| <b>Produits d'exploitation</b>                    |                   |                    |                    |                 |   |
| 740015 - Subside Communauté Germanophone Développ | 2.665,32          | 3.917,46           | 1.252,14           | 46,98%          |   |
| 740020 - Subside Com. Germ. - Frais Fc MVM        | 99.781,14         | 106.063,01         | 6.281,87           | 6,30%           |   |
| 745100 - Rétribution MUSEUMPASS MVM               | 845,57            | 677,16             | - 168,41           | -19,92%         |   |
| 745200 - Rétribution "Auf ins museum" MVM         | 42,00             | 66,00              | 24,00              | 57,14%          |   |
| 740030 - Subsidés Province de Liège - MVM         | 1.543,62          | -                  | - 1.543,62         | -100,00%        |   |
| <b>Produits d'exploitation</b>                    | <b>104.877,65</b> | <b>110.723,63</b>  | <b>5.845,98</b>    | <b>5,57%</b>    |   |
| <b>Redevance</b>                                  |                   |                    |                    |                 |   |
| 613430 - Redevances et royalties sur licences MVM | - 192,19          | - 903,87           | - 711,68           | 370,30%         |   |
| <b>Redevance</b>                                  | <b>- 192,19</b>   | <b>- 903,87</b>    | <b>- 711,68</b>    | <b>370,30%</b>  |   |
| <b>Rémunération</b>                               |                   |                    |                    |                 |   |
| 620202 - Rémunérations - Employés - MVM           | - 77.553,23       | - 108.399,96       | - 30.846,73        | 39,77%          |   |
| 620302 - Rémunérations - Ouvriers - MVM           | - 13.128,00       | - 9.333,81         | 3.794,19           | -28,90%         |   |
| 620305 - Rémunérations - intérimaires - MVM       | - 459,51          | -                  | 459,51             | -100,00%        |   |
| 620402 - Rémunérations - Etudiants-MVM            | - 5.130,01        | - 3.563,07         | 1.566,94           | -30,54%         |   |
| 621022 - Cotisations ONSS - employés - MVM        | - 22.523,93       | - 27.671,78        | - 5.147,85         | 22,86%          |   |
| 621032 - Cotisations ONSS - ouvriers - MVM        | - 3.629,26        | - 2.727,14         | 902,12             | -24,86%         |   |
| 621042 - Cotisations ONSS - Etudiants - MVM       | - 278,45          | - 193,49           | 84,96              | -30,51%         |   |

Cf. évolution ETP

| MVM                                 | 2021                | 2022                | Ecart 2022-2021    | Ecart en %     | Commentaires |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------|--------------|
| 623102 - Frais de déplacement - MVM | - 7,37              | - 1.067,22          | - 1.059,85         | 14380,60%      |              |
| <b>Rémunération</b>                 | <b>- 122.709,76</b> | <b>- 152.956,47</b> | <b>- 30.246,71</b> | <b>24,65%</b>  |              |
| <b>Ventes et prestation</b>         |                     |                     |                    |                |              |
| 700150 - Droit d'accès - MVM        | 15.388,63           | 18.338,27           | 2.949,64           | 19,17%         |              |
| 700155 - Ventes Boutique - MVM      | 9.547,21            | 13.916,17           | 4.368,96           | 45,76%         |              |
| 700160 - Visites guidées - MVM      | 1.297,68            | 6.718,73            | 5.421,05           | 417,75%        |              |
| <b>Ventes et prestation</b>         | <b>26.233,52</b>    | <b>38.973,17</b>    | <b>12.739,65</b>   | <b>48,56%</b>  |              |
| <b>MVM</b>                          | <b>- 30.548,88</b>  | <b>- 74.513,79</b>  | <b>- 43.964,91</b> | <b>143,92%</b> |              |

Le résultat de l'activité du musée tend également à se détériorer sur la période 2021-2022.

Ainsi, le déficit atteint 74.513,79 € en 2022 contre 30.548,88 € en 2021, soit une majoration de ce dernier de 43.964,91 € soit + 143,92 %. Outre l'explosion des dépenses énergétiques (+ 13.736,038 €), cette détérioration s'explique principalement par une hausse, d'une part, des dépenses de personnel (+ 30.246,71 €) et, d'autre part, des « *Frais activités et commission Ergebnis* » (+ 19.598,76 €).

#### V.1.18. Implication financière pour la Commune

A l'instar des autres activités, la Commune soutient l'activité du musée par le biais, d'une part, du subside lié au prix et, d'autre part, via un subside en capital pour les investissements.

#### V.1.19. Evolution des ETP

|         | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Evolution ETP 2019-2023 |
|---------|------|------|------|------|------|-------------------------|
| ETP MVM | 2,00 | 1,54 | 2,02 | 2,27 | 2,29 | 0,29                    |

Sur base des données transmises par la RCA, le nombre d'ETP a augmenté de 0,29 unités entre 2019 et 2023, ce qui s'explique par l'engagement d'un agent administratif PMR courant 2022 à hauteur de 0,27 ETP, lequel bénéficie d'une intervention forfaitaire de 185,92 € / mois.

A cet égard, la RCA nous a informé qu'un nouveau Directeur était en fonction depuis 2023.

Le personnel est donc ventilé comme suit :

- 1 Directeur (1,00 ETP) ;
- 2 agents administratifs (0,55 + 0,47 ETP) ;
- 1 agent administratif PMR (0,27 ETP).

Le nettoyage des locaux est effectué par un agent d'entretien en charge également de l'entretien de l'hôtel et repris sous son payroll.

Le personnel administratif se charge de l'accueil des visiteurs, de la gestion de la boutique de souvenirs mais également de la réalisation de projets (vernissages, expos, etc.).

Les visites sont réalisées par audioguide ou, sous réservation, par le biais des deux agents administratifs ou d'un guide indépendant.

#### *V.1.20. Droits d'entrée et recettes propres*

La RCA nous a transmis les tarifs pour l'entrée au musée<sup>10</sup>. Outre les tarifs spéciaux (groupes, abonnements, etc.), le prix de l'entrée est fixé à 7,50 € pour un adulte et à 5,00 € pour les enfants, audioguide compris. Ces derniers ont été indexés courant 2023.

Il y a une exposition permanente et des expositions temporaires.

Sous réservation, les visiteurs peuvent également bénéficier des services d'un guide pour un montant forfaitaire de 150,00 €/groupe.

Outre les recettes de billetteries, le musée dispose de recettes liées à la vente de souvenirs.

Enfin, cette activité est également soutenue par la Communauté germanophone via l'octroi de subsides de fonctionnement (102.446,46 € en 2021 et 109.980,47 € en 2022).

Sauf erreur, le poste « *Frais activités et commission Ergebnis* », regroupant de nouvelles animations proposées par la nouvelle Direction du musée, n'est à priori pas compensé par des recettes complémentaires distinctes.

#### *V.1.21. Taux de fréquentation*

La RCA nous a communiqué les taux de fréquentation sur la période 2018 à 2023<sup>11</sup>.

Le Centre relève que le nombre de visiteurs s'élevait à 6.212 en 2022 contre 5.747 en 2023, ce qui est largement supérieur aux chiffres de 2018 (2.429) et de 2019 (5.545). Le résultat « *exceptionnel* » s'explique principalement par le report des visites guidées programmées pendant la période Covid.

Ainsi, sachant que le musée est en général ouvert 300 jours par an<sup>12</sup>, le Centre estime le taux de fréquentation en moyenne à 15 entrées par jour.

#### *V.1.22. Investissements à prévoir*

Au niveau du musée, la RCA programme des travaux d'enduisage des murs intérieurs pour donner suite à une série d'infiltrations. Le coût est estimé à environ 40.000,00 € hors TVA.

---

<sup>10</sup> Voir annexe 4.

<sup>11</sup> Voir annexe 5.

<sup>12</sup> Pour rappel, le musée est fermé tous les lundis, les jours fériés légaux ainsi que lors d'un jour férié local (jeudi des Femmes), soit environ 300 jours par an.

### V.1.23. Pistes de réflexion

Concernant plus spécifiquement le musée, le Centre invite les Autorités communales et la Direction de la RCA à :

- ✓ examiner la possibilité de réaménager la charge de travail des agents administratifs (2\*1/2 ETP) en lien avec le taux de fréquentation du musée ;
- ✓ en fonction des statistiques de fréquentation, restreindre les heures d'accès et adapter les heures/jours d'ouverture en lien avec le taux de fréquentation ;
- ✓ évaluer la pertinence du maintien d'un directeur pour le seul musée alors qu'il y a un directeur pour la régie ;
- ✓ évaluer la possibilité d'élargir les expositions thématiques/événements et les recettes via l'exploitation du pôle « activité-animations » développé récemment par la nouvelle Direction et sous réserve de l'établissement d'un plan financier favorable.

### L'hôtel (Park hôtel)

La gestion du Park Hôtel a été confiée à la RCA par bail emphytéotique en date du 25/11/2016. Rénové en 2017, l'hôtel dispose de 12 chambres réparties en 35 lits. Depuis 2022, 2 chambres sont cependant inoccupées à la suite d'un dégât des eaux. En fonction de la formule choisie, le petit-déjeuner est inclus dans le prix<sup>13</sup>.

Depuis 2022, l'hôtel propose également la location de la salle de déjeuner pour divers événements (séminaire, etc.).

La réception de l'hôtel est ouverte de 7h30 à 15h30. Un système de garde est toutefois mis en œuvre en cas de nécessité.

L'entrée de l'hôtel et l'ouverture des chambres se font par le biais d'un code d'accès numérique.

Le nettoyage et l'entretien de l'hôtel sont réalisés par le personnel de la RCA. A contrario, l'entretien du linge est réalisé par un prestataire externe.

---

<sup>13</sup> Sur le site Booking. Expédia, le prix du petit-déjeuner est fixé à 15,00 € par personne. En cas de réservation en direct auprès de l'hôtel, le petit-déjeuner est inclus dans le prix de la chambre.

## V.1.24. Evolution des résultats de l'activité

| PAH  | 2021               | 2022                | Ecart 2022-2021    | Ecart en %      | Commentaires  |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------|---|
| <b>Approvisionnements et marchandises</b>        |                    |                     |                    |                 |   |
| 604400 - Achats marchandises petit-déjeuner PAH  | - 10.998,57        | - 11.722,40         | - 723,83           | 6,58%           | Afin de limiter les coûts, le RCA a pris la décision de privilégier des produits provenant de la grande distribution en lieu et place de produits locaux. |
| 612640 - Matériel d'équipement PAH               | - 603,80           | -                   | 603,80             | -100,00%        |   |
| 612660 - Petit matériel PAH                      | - 1.043,38         | - 4.564,89          | - 3.521,51         | 337,51%         | Renouvellement des stocks   |
| <b>Approvisionnements et marchandises</b>        | <b>- 12.645,75</b> | <b>- 16.287,29</b>  | <b>- 3.641,54</b>  | <b>28,80%</b>   |   |
| <b>Assurance</b>                                 |                    |                     |                    |                 |   |
| 613505 - Assurance PAH                           | - 1.850,49         | - 2.812,24          | - 961,75           | 51,97%          |   |
| <b>Assurance</b>                                 | <b>- 1.850,49</b>  | <b>- 2.812,24</b>   | <b>- 961,75</b>    | <b>51,97%</b>   |   |
| <b>Autres charges financières</b>                |                    |                     |                    |                 |   |
| 640050 - Prêcompte immobilier - PAH              | - 13.001,23        | - 13.318,30         | - 317,07           | 2,44%           |   |
| <b>Autres charges financières</b>                | <b>- 13.001,23</b> | <b>- 13.318,30</b>  | <b>- 317,07</b>    | <b>2,44%</b>    |   |
| <b>Cotisation</b>                                |                    |                     |                    |                 |   |
| 615755 - Cotisations ParkHotel                   | - 967,50           | - 1.206,41          | - 238,91           | 24,69%          |   |
| <b>Cotisation</b>                                | <b>- 967,50</b>    | <b>- 1.206,41</b>   | <b>- 238,91</b>    | <b>24,69%</b>   |   |
| <b>Frais activités et commission</b>             |                    |                     |                    |                 |   |
| 613100 - Commissions aux tiers - PAH             | - 9.786,16         | - 7.311,81          | 2.474,35           | -25,28%         | Commission plateforme de réservation (Booking,...)  |
| <b>Frais activités et commission</b>             | <b>- 9.786,16</b>  | <b>- 7.311,81</b>   | <b>2.474,35</b>    | <b>-25,28%</b>  |   |
| <b>Frais bureau</b>                              |                    |                     |                    |                 |   |
| 612424 - Fournitures de bureau et imprimés - PAH | - 1.706,70         | - 46,72             | 1.659,98           | -97,26%         |   |
| 612433 - Matériel informatique Park Hotel        | -                  | - 299,51            | - 299,51           |                 |   |
| <b>Frais bureau</b>                              | <b>- 1.706,70</b>  | <b>- 346,23</b>     | <b>1.360,47</b>    | <b>-79,71%</b>  |   |
| <b>Frais eau</b>                                 |                    |                     |                    |                 |   |
| 612104 - Eau - PAH                               | - 73,74            | - 3.122,26          | - 3.048,52         | 4134,15%        |   |
| <b>Frais eau</b>                                 | <b>- 73,74</b>     | <b>- 3.122,26</b>   | <b>- 3.048,52</b>  | <b>4134,15%</b> |   |
| <b>Frais électricité</b>                         |                    |                     |                    |                 |   |
| 612124 - Electricité PAH                         | - 8.525,92         | - 14.117,26         | - 5.591,34         | 65,58%          | Impact crise énergétique  |
| <b>Frais électricité</b>                         | <b>- 8.525,92</b>  | <b>- 14.117,26</b>  | <b>- 5.591,34</b>  | <b>65,58%</b>   |   |
| <b>Frais entretien</b>                           |                    |                     |                    |                 |   |
| 611414 - Entretien et rép. PAH                   | - 6.993,91         | - 7.994,53          | - 1.000,62         | 14,31%          |   |
| 611550 - Abbruch Schuppen PAH                    | -                  | - 88.691,09         | - 88.691,09        |                 | Démolition d'un hangar. One shot et contrepartie de la Commune  |
| 611700 - Entretien - Linge PAH                   | - 7.875,65         | - 10.657,92         | - 2.782,27         | 35,33%          | Révision des tarifs. En 2023, 12.800,00 €. Prix au KG 1,82 HTVAC + transports 3,90 € pour (taxe énergétique par facture 130,00 €)                         |
| 611701 - Entretien - Nappe PAH                   | - 1.297,16         | - 1.866,82          | - 569,66           | 43,92%          | Prix à la pièce (2,19 € HTVA)   |
| 612204 - Produits d'entretiens PAH               | - 5,71             | - 251,29            | - 245,58           | 4300,88%        |   |
| <b>Frais entretien Ergebnis</b>                  | <b>- 16.172,43</b> | <b>- 109.461,65</b> | <b>- 93.289,22</b> | <b>576,84%</b>  |   |
| <b>Frais gaz</b>                                 |                    |                     |                    |                 |   |
| 612114 - Gas PAH                                 | - 3.119,29         | - 11.038,92         | - 7.919,63         | 253,89%         | Impact crise énergétique  |
| <b>Frais gaz Ergebnis</b>                        | <b>- 3.119,29</b>  | <b>- 11.038,92</b>  | <b>- 7.919,63</b>  | <b>253,89%</b>  |   |
| <b>Frais hygiène</b>                             |                    |                     |                    |                 |   |
| 612234 - Savons, papier WC ... PAH               | - 472,00           | - 236,16            | 235,84             | -49,97%         |   |
| 616354 - Frais d'hygiène et sanitaires - PAH     | -                  | - 69,72             | - 69,72            |                 |   |
| <b>Frais hygiène Ergebnis</b>                    | <b>- 472,00</b>    | <b>- 305,88</b>     | <b>166,12</b>      | <b>-35,19%</b>  |   |
| <b>Frais publicité</b>                           |                    |                     |                    |                 |   |
| 615207 - Annonces et insertions - PAH            | - 1.680,64         | - 129,85            | 1.550,79           | -92,27%         |   |
| 615240 - Sponsoring PAH                          | - 500,00           | - 500,00            | -                  | 0,00%           |   |
| <b>Frais publicité Ergebnis</b>                  | <b>- 2.180,64</b>  | <b>- 629,85</b>     | <b>1.550,79</b>    | <b>-71,12%</b>  |   |
| <b>Frais téléphone fixe</b>                      |                    |                     |                    |                 |   |
| 612540 - Téléphone PAH                           | - 1.207,41         | - 1.102,95          | 104,46             | -8,65%          |   |
| <b>Frais téléphone fixe Ergebnis</b>             | <b>- 1.207,41</b>  | <b>- 1.102,95</b>   | <b>104,46</b>      | <b>-8,65%</b>   |   |
| <b>Frais téléphone mobile</b>                    |                    |                     |                    |                 |   |
| 612512 - GSM PAH                                 | - 391,99           | - 672,27            | - 280,28           | 71,50%          |   |
| <b>Frais téléphone mobile Ergebnis</b>           | <b>- 391,99</b>    | <b>- 672,27</b>     | <b>- 280,28</b>    | <b>71,50%</b>   |   |
| <b>Frais terminaux de paiement</b>               |                    |                     |                    |                 |   |
| 612541 - Worldline PAH                           | - 831,17           | - 856,50            | - 25,33            | 3,05%           |   |

| PAH  | 2021               | 2022               | Ecart 2022-2021  | Ecart en %      | Commentaires  |
|--|--------------------|--------------------|------------------|-----------------|---|
| <b>Frais terminaux de paiement Ergebnis</b>              | - 831,17           | - 856,50           | - 25,33          | 3,05%           |   |
| <b>Loyer et location</b>                                 |                    |                    |                  |                 |   |
| 611134 - Location matériel de bureau - PAH               | - 428,75           | - 463,66           | - 34,91          | 8,14%           |   |
| <b>Loyer et location Ergebnis</b>                        | - 428,75           | - 463,66           | - 34,91          | 8,14%           |   |
| <b>Produits d'exploitation</b>                           |                    |                    |                  |                 |   |
| 740120 - Subside d'exploitation - Commune de La Calamine | 6.477,80           | 93.806,09          | 87.328,29        | 1348,12%        | Subside communal pour financer des charges supplémentaires dont la démolition d'un hangar |
| <b>Produits d'exploitation Ergebnis</b>                  | <b>6.477,80</b>    | <b>93.806,09</b>   | <b>87.328,29</b> | <b>1348,12%</b> |   |
| <b>Redevance</b>   |                    |                    |                  |                 |   |
| 613420 - Redevances et royalties sur licences PAH        | - 2.229,32         | - 2.194,47         | 34,85            | -1,56%          |   |
| <b>Redevance Ergebnis</b>                                | - 2.229,32         | - 2.194,47         | 34,85            | -1,56%          |   |
| <b>Rémunération</b>                                      |                    |                    |                  |                 |   |
| 620203 - Rémunérations - Employés - PAH                  | - 66.651,30        | - 52.075,58        | 14.575,72        | -21,87%         | Cf. évolution des ETP   |
| 620303 - Rémunérations - Ouvriers - PAH                  | - 39.452,97        | - 14.121,86        | 25.331,11        | -64,21%         |   |
| 620403 - Rémunérations - Etudiants - PAH                 | - 11.620,98        | - 10.185,88        | 1.435,10         | -12,35%         |   |
| 621023 - Cotisations ONSS - employés - PAH               | - 20.386,28        | - 15.107,91        | 5.278,37         | -25,89%         |   |
| 621033 - Cotisations ONSS - ouvriers - PAH               | - 10.998,76        | - 4.243,05         | 6.755,71         | -61,42%         |   |
| 621043 - Cotisations ONSS - Etudiants - PAH              | - 630,10           | - 556,56           | 73,54            | -11,67%         |   |
| 617000 - Rémunérations - intérimaires - PAH              | -                  | - 31.643,65        | - 31.643,65      |                 | Recours à du personnel intérimaire  |
| 623103 - Frais de déplacement - PAH                      | - 59,63            | -                  | 59,63            | -100,00%        |   |
| <b>Rémunération Ergebnis</b>                             | - 149.800,02       | - 127.934,49       | 21.865,53        | -14,60%         |   |
| <b>Ventes et prestation</b>                              |                    |                    |                  |                 |   |
| 700300 - Chambres d'hôtel - PAH                          | 129.473,26         | 156.319,00         | 26.845,74        | 20,73%          | Recettes liées aux locations de chambres (dont petits déjeuners inclus)                   |
| 700301 - Petits déjeuner - PAH                           | 7.626,84           | 4.574,52           | - 3.052,32       | -40,02%         | Recettes petits déjeuners hors formule  |
| 700302 - Extras 6% - PAH                                 | 523,57             | 471,70             | - 51,87          | -9,91%          |   |
| 700303 - Extras 21% - PAH                                | - 248,80           | 124,79             | 373,59           | -150,16%        |   |
| 700304 - Boissons - PAH                                  | 37,85              | 170,41             | 132,56           | 350,22%         |   |
| 700305 - Location salle PAH                              | 82,64              | 495,87             | 413,23           | 500,04%         | Nouvelles activités mises en œuvre courant 2021   |
| <b>Ventes et prestation Ergebnis</b>                     | <b>137.495,36</b>  | <b>162.156,29</b>  | <b>24.660,93</b> | <b>17,94%</b>   |   |
| <b>PAH Ergebnis</b>                                      | <b>- 81.417,35</b> | <b>- 57.220,06</b> | <b>24.197,29</b> | <b>-29,72%</b>  |   |

Pour les exercices 2021-2022, cette activité se clôturait également en déficit de respectivement - 81.417,35 € en 2021 et - 57.220,06 € en 2022, et ce, malgré une augmentation des « ventes et prestations » de + 24.660,93 €, ce qui s'explique notamment par une augmentation des dépenses de personnel (+ 21.865,53 €) et des dépenses énergétiques (+ 13.510,97 €).

#### V.1.25. Implication financière pour la Commune

Outre un soutien financier via, d'une part, le subside lié au prix et, d'autre part, un subside en capital pour les investissements, le Centre constate également que la Commune a octroyé un subside d'exploitation pour les années 2021 (6.477,80 €) et 2022 (93.806,09 €), et ce, afin de financer des charges « exceptionnelles » complémentaires.

#### V.1.26. ETP

|                | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Evolution ETP 2019-2023 |
|----------------|------|------|------|------|------|-------------------------|
| ETP Park hôtel | 4,10 | 3,27 | 2,88 | 2,25 | 1,81 | -1,29                   |

Sur base des données transmises par la RCA, le Centre relève une diminution des ETP de 1,29 sur la période 2019-2023.

Le personnel est donc ventilé comme suit :

- 2 agents types « administratifs » pour l'accueil des visiteurs (0,98 ETP) ;
- 2 personnes en charge du nettoyage (1 personne à 0,63 ETP<sup>14</sup> et une autre personne à 0,19 ETP<sup>15</sup>).





L'hôtel dispose également d'un article 60 §7 à hauteur de 35h/semaine. Selon les informations communiquées, il s'agit d'une mise à disposition gratuite de la part du CPAS de La Calamine.

Par ailleurs, en fonction des périodes d'influence, la RCA fait appel à du personnel étudiant pour le nettoyage et l'accueil.

En outre, le Centre relève un crédit de 31.643,65 € en 2022 pour du personnel intérimaire. Selon les informations communiquées par la Régie, il s'agissait de 2 personnes avec un profil de type « administratif », et ce, afin de remplacer l'un des administratifs repris au payroll. A noter que l'une de ces personnes a été définitivement engagée à temps partiel par la RCA, le nombre d'ETP s'élevant donc in fine à 1,81 unités en 2023.

#### V.1.27. Droits d'entrée et recettes propres

Les représentants de la RCA nous ont transmis les tarifs de l'hôtel. Les prix varient en fonction du type de chambres et de la saison. Les prix affichés ci-dessous inclus le petit-déjeuner.

| CHAMBRE SIMPLE  | CHAMBRE DOUBLE  | CHAMBRE POUR 3  | CHAMBRE POUR 4  |
|---|---|---|---|
| 89€*  | 112€*   | 153€*   | 180€*   |
|  |  |  |  |
| *Prix par nuit<br>petit déjeuner incl.  | *Prix par nuit<br>petit déjeuner incl.  | *Prix par nuit<br>petit déjeuner incl.  | *Prix par nuit<br>petit déjeuner incl.  |

Comme indiqué précédemment, l'hôtel propose la location de la salle dédiée au petit-déjeuner pour un tarif de 150,00 €. Un forfait boisson est par ailleurs disponible.

L'hôtel ne dispose pas de cuisine professionnelle.

<sup>14</sup> 23 heures/semaine avec un régime de 36.5 par semaine.

<sup>15</sup> Pour rappel, cet agent partage son temps de travail entre le musée (2/3) et l'hôtel (1/3).

### V.1.28. Taux de fréquentation

| PAH                               | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022 <sup>16</sup> |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
| Taux moyen d'occupation à l'année | 22,13 % | 39,91 % | 45,01 % | 26,37 % | 33,29 % | 39,05 %            |
| Moyenne 2017-2022                 | 34,29 % |         |         |         |         |                    |

Conformément à nos attentes, la RCA nous a transmis une évolution du taux de fréquentation sur la période 2017 à 2022<sup>17</sup>. Le taux moyen d'occupation s'élève à 34,29 % sur la période précitée, laquelle inclut, d'une part, la période Covid et, d'autre part, la fermeture de 2 chambres depuis 2022. En effet, hors travaux, le taux d'occupation devait atteindre 49,31 % pour l'année 2022, soit un taux supérieur aux 5 derniers exercices.

### V.1.29. Investissements à prévoir

Au niveau de l'hôtel, la RCA programme la rénovation des 2 chambres dont le coût est estimé à 40.000,00 € HTVA.

A cet égard, considérant le tarif d'une chambre simple et le taux d'occupation moyen de l'hôtel, il appert que cet investissement pourrait être rentable à moyen terme<sup>18</sup> et permettre in fine d'augmenter la rentabilité de l'hôtel.

### V.1.30. Piste d'économie

Concernant plus spécifiquement l'hôtel, de manière abrupte, au vu du déficit et de la fréquentation de l'activité, il est recommandé de la stopper, de même que tout projet d'investissement, et de revendre l'infrastructure ; à défaut, le Centre invite les Autorités communales et la Direction de la RCA à :

- ✓ examiner la possibilité de partenariat avec un opérateur privé, voir un transfert complet de l'activité à ce dernier ;
- ✓ développer l'activité de location de salle en proposant une formule de type « business meeting » ;
- ✓ veiller à garantir un prix de revient sur la vente de petits-déjeuners ;
- ✓ évaluer la plus-value liée à la rénovation des deux chambres sinistrées, lesquelles devraient permettre d'élargir l'offre de l'hôtel et donc sa potentielle rentabilité ;
- ✓ analyser l'offre hôtelière dans la région (Communauté germanophone et communes limitrophes) et, le cas échéant, se positionner comme acteur principal ;

<sup>16</sup> Taux d'occupation incluant la fermeture de 2 chambres pour cause de travaux.

<sup>17</sup> Voir annexe 6.

<sup>18</sup> Investissements de 40.000,00 € HTVA ( 48.400 TVAC). Considérant le prix d'un chambre simple (89,00 €)\*le taux moyen d'occupation ( 34,29%\*365 J)= recettes d'environ 11.000,00 €/ chambre.



- ✓ étudier la possibilité de partenariat avec des acteurs touristiques ou évènementiels, publics ou privés (sociétés d'autocar, agences de voyages, parcs d'attractions, organisateurs d'évènement ...) belges et étrangers (Pays-Bas, Allemagne ...) ; envisager une collaboration avec les écoles et Centres de formation en lien avec la promotion touristique (stagiaires en tourisme, hôtellerie, etc.).

## **VI. Investissements**

Outre les investissements cités précédemment, les projets suivants sont en cours d'étude :

- ✓ rénovation du Park Café ;
- ✓ production d'énergie verte par le biais d'un parc photovoltaïque et de l'installation d'une géothermie ;
- ✓ développement de nouvelles zones résidentielles et d'un zoning pour artisan ;
- ✓ reprise du service des eaux dans les activités de la RCA et commercialisation de cette dernière.

## VII. Prévisions pluriannuelles (plan d'entreprise 2022-2027)

La RCA a communiqué au Centre un tableau de projection sur la période 2022-2027, sur base du compte 2022. Les résultats des exercices annuels sont positifs et permettent de réduire progressivement la perte cumulée.

|  | 2022           |                | 2023           |                | 2024           |                | 2025           |                | 2026           |                | 2027           |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Autre charges/produits   | - €            | 72.709,91 €    | - €            | 72.709,91 €    | - €            | 72.709,91 €    | - €            | 72.709,91 €    | - €            | 72.709,91 €    | - €            | 31.711,06 €    |
| Approvisionnements et marchandises                             | 11.722,40 €    | - €            | 11.839,62 €    | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            |
| Services et biens divers                                       | 719.283,66 €   | - €            | 633.824,60 €   | - €            | 637.088,96 €   | - €            | 640.385,96 €   | - €            | 643.715,93 €   | - €            | 647.079,20 €   | - €            |
| Rémunération, charges sociales et pensions                     | 582.952,26 €   | 37.576,43 €    | 588.781,78 €   | 22.774,54 €    | 594.669,60 €   | 23.002,29 €    | 600.616,30 €   | 23.232,31 €    | 606.622,46 €   | 23.464,63 €    | 612.688,68 €   | 23.699,28 €    |
| Amortissements et aux réductions de valeur sur immobilisations | 347.037,81 €   | - €            | 347.037,81 €   | - €            | 347.037,81 €   | - €            | 347.037,81 €   | - €            | 347.037,81 €   | - €            | 347.037,81 €   | - €            |
| Réductions valeur stock/cmd ex/créances commandes              | 230,00 €       | 230,00 €       | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            |
| Autres charges d'exploitation                                  | 24.203,49 €    | - €            | 24.445,52 €    | - €            | 24.689,98 €    | - €            | 24.936,88 €    | - €            | 25.186,25 €    | - €            | 25.438,11 €    | - €            |
| Ventes et prestations  | - €            | 1.089.892,31 € | - €            | 1.200.571,19 € | - €            | 1.212.576,90 € | - €            | 1.224.702,67 € | - €            | 1.236.949,69 € | - €            | 1.249.319,19 € |
| 700170 - Subside lié au prix                                   | - €            | 605.292,74 €   | - €            | 605.292,74 €   | - €            | 611.345,67 €   | - €            | 617.459,12 €   | - €            | 623.633,72 €   | - €            | 629.870,05 €   |
| Autres produits d'exploitation                                 | - €            | 283.583,58 €   | - €            | 189.908,10 €   | - €            | 190.040,01 €   | - €            | 190.173,24 €   | - €            | 190.307,80 €   | - €            | 190.443,71 €   |
| 740120 - Subside d'exploitation - Commune de La C              | - €            | 93.806,09 €    | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            | - €            |
| Charges des dettes   | 13.958,79 €    | - €            | 14.098,38 €    | - €            | 14.239,36 €    | - €            | 14.381,76 €    | - €            | 14.525,57 €    | - €            | 14.670,83 €    | - €            |
| Autres charges financières                                     | 3.879,03 €     | 0,05 €         | 3.766,40 €     | 0,05 €         | 3.803,97 €     | 0,05 €         | 3.841,91 €     | 0,05 €         | 3.880,23 €     | 0,05 €         | 3.918,93 €     | 0,05 €         |
| Autres produits financiers                                     | - €            | 219.353,12 €   | - €            | 219.277,69 €   | - €            | 219.277,69 €   | - €            | 219.277,69 €   | - €            | 219.277,69 €   | - €            | 219.277,69 €   |
| 753101 - Subsidés en capital Commune - SPZ                     | - €            | 12.073,71 €    | - €            | 12.073,71 €    | - €            | 12.073,71 €    | - €            | 12.073,71 €    | - €            | 12.073,71 €    | - €            | 12.073,71 €    |
| 753102 - Subsidés en capital Commune -MVM                      | - €            | 57.349,91 €    | - €            | 57.349,91 €    | - €            | 57.349,91 €    | - €            | 57.349,91 €    | - €            | 57.349,91 €    | - €            | 57.349,91 €    |
|  | 1.703.267,44 € | 1.703.345,40 € | 1.623.794,13 € | 1.705.241,47 € | 1.621.529,68 € | 1.717.606,84 € | 1.631.200,61 € | 1.730.095,86 € | 1.640.968,25 € | 1.742.709,78 € | 1.650.833,56 € | 1.714.450,98 € |
| Résultat   |                | 77,96 €        | Résultat       | 81.447,34 €    | Résultat       | 96.077,16 €    | Résultat       | 98.895,25 €    | Résultat       | 101.741,53 €   | Résultat       | 63.617,42 €    |

Après analyse, le plan d'entreprise intègre notamment les éléments suivants :

- ✓ hormis les différents droits canons qui restent fixes, l'ensemble des charges (rémunérations, services et biens divers, achats marchandises, etc.) sont indexées de 1,00 % par an ;
- ✓ au niveau des droits d'accès aux différentes activités, on note une indexation importante entre 2022 et 2023 (environ 40,00 % pour la piscine et le Centre sportif, 17,00 % pour le musée) et puis une indexation de 1,00 % par an à partir de 2024 ;
- ✓ au niveau du tarifs de l'hôtel, la RCA a considéré également une indexation de 1,00 %/an ;
- ✓ le poste « autres produits financiers », qui comprend notamment les différents subsides en capitaux, est maintenu en statu quo jusqu'en 2027 ;
- ✓ le subside lié au prix (hors TVA) est aussi maintenu en statu quo pour les années 2022 et 2023 et se voit indexé de 1,00 % par an jusqu'en 2027. A cet égard, le Centre note que l'évolution de ce subside est supérieure aux prévisions arrêtées par la Commune comme le montre le tableau ci-dessous :

| Trajectoire RCA                | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Subside lié au prix (hors TVA) | 605.292,74 | 605.292,74 | 611.345,67 | 617.459,12 | 623.633,72 | 629.870,05 |
| Evolution en €                 |            | 0,00       | 6.052,93   | 6.113,45   | 6.174,60   | 6.236,33   |
| Evolution en %                 |            | 0,00%      | 1,00%      | 1,00%      | 1,00%      | 1,00%      |
| Subside lié au prix TVAC       | 641.610,30 | 641.610,30 | 648.026,41 | 654.506,67 | 661.051,74 | 667.662,25 |
| Trajectoire AC La Calamine     | C 2022     | BF 2023    | Bl 2024    | 2025       | 2026       | 2027       |
| Dotation à la RCA (TVAC)       | 641.610,30 | 679.800,00 | 508.800,00 | 508.800,00 | 508.800,00 | 508.800,00 |
| Différence RCA - AC (TVAC)     | 0,00       | -38.189,70 | 139.226,41 | 145.706,67 | 152.251,74 | 158.862,25 |

Au vu des incohérences constatées, le Centre invite les Représentants de la Commune et de la RCA à établir conjointement leurs prévisions budgétaires.

### **VIII. Conclusion**

Malgré une amélioration des résultats depuis 2019, le Centre relève que le déficit cumulé reste toujours important, et ce, malgré une augmentation de l'intervention communale depuis 2018.

Hors prise en compte du subside lié aux prix, le déficit du Centre sportif, de la piscine et du musée tend à s'aggraver entre 2021 et 2022, ce qui s'explique notamment par une hausse importante des dépenses de personnel et d'énergie. A cet égard, le Centre rappelle l'importance d'indexer régulièrement les prix d'entrée, et ce, afin de limiter l'augmentation de la part communale dans les activités. Nonobstant une amélioration progressive des résultats, l'activité « hôtel » reste à ce jour déficitaire de sorte que le Centre invite les Représentants de la Commune et de la RCA à s'interroger sur la pérennisation de cette activité à vocation purement « commerciale » dans le giron de la RCA, vocation commerciale qui n'atteint évidemment pas ses objectifs.

Au vu de l'analyse qui précède, et en sus des pistes de réflexion déjà citées supra, le Centre recommande :

- ✓ la mise en place d'un monitoring régulier de l'ensemble des activités de la RCA ;
- ✓ la fixation d'un déficit maximum par activités ;
- ✓ l'établissement de prévisions budgétaires en collaboration avec la Commune.